

Aija Hiltunen

Palvelussuhteen elinkaaren prosessi ja sitä tukevat HR-järjestelmät

HR-järjestelmien kehittämishanke ja sen vaikutukset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä(t) Otsikko	Aija Hiltunen Palvelussuhteen elinkaaren prosessi ja sitä tukevat HR-järjestelmät. HR-järjestelmien kehittämishanke ja sen vaikutukset
Sivumäärä Aika	41 sivua + 5 liitettä toukokuu 2018
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	lehtori, Ritva Salmela
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on kuvata henkilöstöhallinnon päivittäisen työn kannalta keskeistä kokonaisuutta, palvelussuhteen elinkaarta ja siihen liittyviä osa-alueita rekrytointi, palvelussuhteen aloitus, palvelussuhteen hallinta sekä palvelussuhteen päättäminen termeinä ja prosesseina. Lisäksi opinnäytetyössä kuvattiin niihin liittyviä sähköisiä henkilöstöhallinnon järjestelmiä.</p> <p>Yhä useammin myös esimiehet hoitavat päivittäisiä henkilöstöhallinnon tehtäviä rekrytointi- ja HR-ammattilaisten rinnalla. Esimiesten henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamiseen vaadittava tietotaito saattaa kuitenkin vaihdella, ja sen vuoksi on tärkeää, että palvelussuhteen aikaiset prosessit on kuvattu ja niiden tukemiseen tarvittavat järjestelmät ovat loppukäyttäjien kannalta tarkoituksenmukaisia sekä toimintaa ohjaavia.</p> <p>Palvelussuhteen elinkaaren prosessi-kuvauksen lisäksi työssä kuvattiin yrityksen HR-järjestelmän kehittämishanketta ja kartoitettiin sen vaikutuksia esimiesten ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten työhön heille lähetetyn kyselyn avulla.</p> <p>Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten esimiehet ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset kokivat kehittämishankkeen eri vaiheet aina suunnittelusta tuotannon aikaiseen toimintaan. Kyselyssä pyydettiin myös vastaamaan uuden järjestelmän toimintaan. Tällä pyrittiin selvittämään, onko uusi järjestelmä toimintaa tukeva ja käyttäjää ohjaava.</p> <p>Saatujen vastausten yhteenvedon perusteella voitiin katsoa, että esimiehet ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset olivat lähes poikkeuksetta tyytymättömiä kehittämishankkeen vaiheisiin. Halu päästä osallistumaan järjestelmien kehitystyöhön oli yksi keskeinen huomio.</p> <p>Kyselyn vastausten perusteella loppukäyttäjien osallistamisella järjestelmien kehittämishankkeisiin saattaa olla suuri merkitys päivittäiseen työhön, työhyvinvointiin sekä siihen, kuinka loppukäyttäjät suhtautuvat järjestelmiin.</p>	
Avainsanat	palvelussuhteen elinkaari, PDCA, kehittämishanke

Author(s) Title	Aija Hiltunen Life Cycle of Work Relationship Process and Related HR-Systems. Development project of HR-systems and its effects
Number of Pages Date	41 pages + 5 appendices 7 May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Degree Programme in Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this functional Bachelor's thesis was to describe the key entity of the daily work of human resources. It described the whole work relationship of employees as one long process and the related processes, i.e. recruiting, onboarding, managing work relationship and termination. All these parts are described as a term and as processes. HR-systems related to these processes are also described in the thesis.</p> <p>More often supervisors have come to handle daily HR management tasks alongside with recruitment and HR professionals. However, the know-how required to manage HR-tasks and duties may vary, and therefore it is important that processes during employees work relationships are described and the systems required to support them are appropriate to the end user.</p> <p>In addition to the process description of the work relationship's life cycle, the thesis described the development project of the company's HR system and surveyed its effects through a questionnaire sent to supervisors and HR professionals.</p> <p>The aim of the survey was to find out how supervisors and HR professionals experienced the different stages of the development project from the planning phase to implementation. In the questionnaire, they were also asked to respond to the operation of the new system. This was done to discover whether the new system is supportive and user-friendly.</p> <p>Based on the summaries of the answers received, it was considered that supervisors and HR professionals were nearly invariably unhappy with the development project phases. The desire to get involved in system development was one of the key points.</p> <p>Based on the questionnaire responses, end-user involvement in system development projects may play a major role in day-to-day work, well-being at work, and how end users react with systems.</p>	
Keywords	work relationship process, PDCA, development project

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	2
2.1	Rekrytointi	4
2.1.1	Rekrytointiprosessi	5
2.1.2	Sähköinen rekrytointi	8
2.2	Onboarding eli palvelussuhteen aloitus	9
2.2.1	Onboarding-prosessi	10
2.2.2	Sähköinen Onboarding	11
2.3	Offboarding eli palvelussuhteen päätyminen tai päättäminen	11
2.3.1	Palvelussuhteen päättymisprosessi	13
2.3.2	Sähköinen Offboarding	14
2.4	Palvelussuhde -prosessi	15
2.5	Tietojärjestelmät ja niiden käyttöönotto ja kehittäminen	16
2.6	Jatkuvan kehittämisen prosessi	19
3	Yrityksen nykytila	22
4	Yrityksen HR-toiminnanohjausjärjestelmien päivitys- ja kehitysprojekti	25
4.1	Testaus	26
4.2	Tuotannon ylläpito ja testaus — rinnakkainen toiminta	28
4.3	Käyttöönotto	29
5	Palautteet	31
5.1	Esimiehet ja käyttäjäpaneeli	32
5.2	Rekrytoijille ja henkilöstösihteereille suunnattu avoin kysely	33
5.2.1	Yhteenveto rekrytointi-tiimin palautteista	34
5.2.2	Yhteenveto palvelussuhde-tiimin palautteista	36
6	Pohdinta	38
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1. Valtioneuvoston asetukseen väestötietojärjestelmästä perustuva henkilötunnuk-
sen oikeellisuuden tarkistukseen laadittu räätäli ja sen toiminta.

Liite 2. Esimerkit HR-järjestelmään tehdyistä, toimintaa ohjaavista seliterekistereistä

Liite 3. Käyttöohjekirja henkilöstösihteereille – sisällysluettelo

Liite 4 Rekrytoijille suunnattu kysely rekrytointijärjestelmän käyttöönotosta ja tuotannon
aikaisesta toiminnasta

Liite 5. Henkilöstösihteereille ja henkilöstöpalveluiden esimiehille suunnattu kysely HR-
järjestelmän käyttöönotosta ja tuotannon aikaisesta toiminnasta

1 Johdanto

Työntekijän koko palvelussuhteen elinkaaren kattavat pitkät toimintaprosessit, ja niihin liitetyt sähköiset HR-toiminnanohjausjärjestelmät alkavat olla arkipäiväistä toimintaa nykyorganisaatioissa ja yrityksissä. Henkilöstöhallinnosta vastaavien esimiesten ja HR-ammattilaisten näkökulmasta toimivat prosessit ja HR-järjestelmät tukevat organisaatioiden ydintoimintoja varmistamalla osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön oikea-aikaisen sijoittumisen organisaation tarvitsemiin toimintoihin ja tehtäviin.

Palvelussuhteen elinkaarenaikaisiin prosesseihin ja järjestelmiin lukeutuvat muun muassa rekrytointi, palvelussuhteen aloitus (Onboarding), palvelussuhteen hallinta ja siihen liittyvät eri osa-alueet sekä palvelussuhteen päättäminen (Offboarding). Jotta organisaation henkilöstöhallinto olisi mahdollisimman tehokasta ja joustavaa, tulee näihin järjestelmiin tallennettujen tietojen olla organisaation esimiesten ja ammattilaisten käytettävissä helposti ja mahdollisimman reaaliaikaisesti.

Toimivien HR-prosessien ja -järjestelmien sekä järjestelmien välisten integraatioiden avulla pyritään tietojen saumattomaan liikkumiseen. Tämän avulla voidaan organisaatioissa keskittää toimintoja ja luoda samalla kustannus- ja resurssitehokkaita prosesseja.

Rekrytointi- ja HR-ammattilaisten rinnalle päivittäisiä henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitamaan ovat tulleet yhä useammin myös esimiehet. Heidän tehtäviinsä lukeutuu esimerkiksi:

- sähköisten rekrytointi-ilmoitusten laatiminen
- palvelussuhteen aloitukseen liittyvät tehtävät, muun muassa tutkinto- ja työkoemuksen tarkistus ja kuittaaminen sekä perehdytyksen käynnistäminen
- palvelussuhteen aikaiset tehtävät, muun muassa poissaolojen käsittely, sähköiset kehityskeskustelut sekä
- palvelussuhteen päättämiseen liittyvät tehtävät, esimerkiksi työntekijän irtisanominen.

Sähköisten HR-järjestelmien tulemistä osaksi päivittäistä toimintaa ei ole koettu aina positiiviseksi asiaksi. Sähköiset järjestelmät voidaan kokea kankeiksi ja omalle työlle vie-

raiksi. Käyttäjät voivat kokea, ettei heillä ole ollut vaikuttamismahdollisuuksia järjestelmien kehittämiseen, vaan järjestelmiä ovat suunnitelleet ja kehittäneet henkilöt, jotka eivät käytä niitä varsinaisesti päivittäisessä työssään.

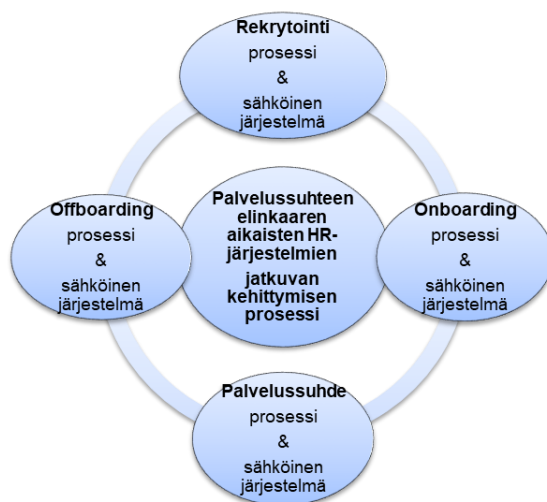
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata palvelussuhteen elinkaaren pitkää prosessia sekä siihen liittyviä HR-järjestelmiä. Työssä kuvataan yrityksen henkilöstöhallinnan järjestelmän päivitysprojekti ja selvitetään päivitettyjen HR-toiminnanohjausjärjestelmien toimivuutta esimiesten ja HR-ammattilaisten työkaluna sekä kehitysprojektin onnistumista.

Yrityksen HR-toiminnanohjausjärjestelmien päivitys- ja kehitysprojektin ja uusien päivitettyjen HR-järjestelmien toimivuutta ja tuloksia kartoitetaan esimiehille sekä rekrytointi- ja HR-ammattilaisille suunnatun kyselyn avulla. Kysely on jaettu kolmeen osioon: järjestelmän suunnittelu- ja testausvaihe, käyttöönotto sekä tuotannon aikainen toiminta. Lisäksi kyselyssä on mahdollisuus antaa vapaata palautetta järjestelmien jatkokehittämiseen liittyen. Kyselystä saatujen palautteiden perusteella saadaan kuvattua, kuinka HR-järjestelmien päivitysprojekti sujui sekä kuinka hyvin uudet, päivitetty HR-järjestelmät tukevat ja ohjaavat esimiehiä ja HR-ammattilaisia heidän päivittäisessä työssään. Kyselyn avulla selvitetään myös esimiesten ja HR-ammattilaisten näkemyksiä siitä, kuinka jatkossa järjestelmien kehitystyötä tulisi tehdä.

Teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu palvelussuhteen elinkaaren prosesseja muokailleen Kuntaliiton henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurin prosessikuvauksia. Työssä keskitytään kuvaamaan rekrytointi-, palvelussuhteen aloitus-, palvelussuhteen hallinta- ja palvelussuhteen päättäminen -prosessit sekä kuvaamaan kehitystyötä jatkuvan kehittämisen PDCA-mallin (Plan-Do-Check-Act-mallin) näkökulmasta.

2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä (Kuvio 1.) tarkastellaan ensin työn kannalta merkityksellisiä palvelussuhteen elinkaarenaikaisia käsitteitä termeinä ja prosesseina. Toiminnanohjausjärjestelmiä käsitellään termeinä sekä selvitetään niiden käyttöönottoon ja kehittämiseen liittyvää prosessia. Koko viitekehystä käsitellään lopuksi palvelussuhteen elinkaarenaikaisten HR-järjestelmien jatkuvan kehittämisen prosessin, PDCA-mallin näkökulmasta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Henkilöstöhallinnolle ja siihen sisällytetyille osa-alueille löytyy useita eri määritelmiä ja kuvauksia. Työssä lähteenä käytetty Kuntaliiton henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri (2014) kuvaa ja määrittelee henkilöstöhallinnon seuraavasti:



Kuvio 2. Henkilöstöhallinnon prosessikuvaus (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014).

”Henkilöstöjohtamiseen katsotaan kuuluvan henkilöstövoimavarojen johtaminen, työ-elämäsuhteiden hoitaminen ja johtajuus. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tehtäväkokonaisuus, jossa huolehditaan henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja hyvinvoinnista. Tästä kokonaisuudesta käytetään nimitystä henkilöstöhallinto.” (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014.)

Työssä keskitytään palvelussuhteen elinkaaren seuraaviin osa-alueisiin:

- rekrytointi
- Onboarding eli palvelussuhteen aloitus
- palvelussuhteen hallinta
- Offboarding eli palvelussuhteen päättymisen tai irtisanoutuminen.

2.1 Rekrytointi

Rekrytointia on määritelty useissa eri lähteissä, mutta yleisimmin termi tarkoittaa työntekijöiden hakemista avoimeen työpaikkaan tai työtehtävään.

Helsilä (2009, 18) määrittelee rekrytoinnin seuraavasti:

”Rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö.”

Helsilän (2009, 18) mukaan tarkoituksenmukainen rekrytointi suuntaa voimavaroja organisaation tuloksen kannalta olennaisiin tehtäviin, eli rekrytointipäätös on aina myös strateginen päätös. Kauhanen kuvaa rekrytointia henkilöstöhankintana, jossa organisaatio hankkii toimintansa tarvitseman henkilöstön. Kauhanen jakaa henkilöstöhankinnan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisestä hankinnasta puhutaan, kun jo työsuhteessa oleva henkilö nimitetään avoimeen toimeen organisaation sisältä ja ulkoisessa hankinnassa avoimeen toimeen valitaan organisaation ulkopuolelta tuleva henkilö. (Kauhanen 2010, 70.)

Kauhasen (2010, 17) mukaan henkilöstöhankinta perustuu vuosisuunnittelun yhteydessä laadittavan henkilöstösuunnitelman osoittamaan henkilöstötarpeeseen, eli organisaatiossa pyritään arvioimaan, minkälaista henkilöstöä organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan.

Organisaation toiminnan huonon ennustettavuuden vuoksi myös ennalta suunnittelemtomia henkilöstöhankinnan perusteita voi Kauhasen (2010, 71) mukaan ilmaantua. Näitä ovat muun muassa:

- yllättävä irtisanoutuminen tai eläkkeelle jääminen
- kuoleman tapaus
- opintovapaa
- vanhempainloma ja hoitovapaa
- vuorotteluvapaa.

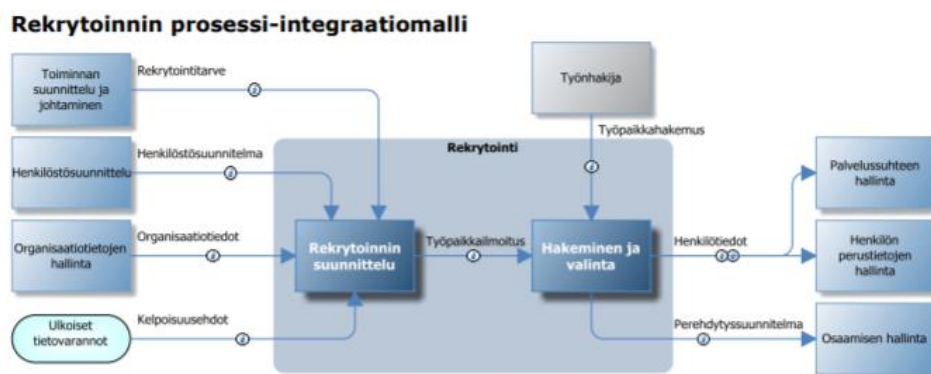
Rekrytoinnilla on myös suuri vaikutus yrityksen menestymiselle. Onnistuneen rekrytoinnin avulla organisaatio varmistaa myös tulevaisuuden kilpailukyvyn säilymisen. Organisaation tavoitteena on saada oikeat henkilöt oikeisiin ja tarkoituksen mukaisiin tehtäviin.

Österbergin (2014, 91) mukaan rekrytoinnilla ja sen toteuttamistavalla on myös vaikutusta organisaation työnantajakuvaan.

Työnantajakuva eli työnantajamaine on yksi keskeisimmistä tekijöistä rekrytoinnissa. Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen, sillä se pystyy pitämään henkilöstönsä ja tarvittaessa myös palkkaamaan lisää. Tämä on erityisen tärkeää, sillä muun muassa väestön ikääntymisen myötä osaavaa työvoimaa poistuu markkinoilta enemmän, kuin sinne tulee väkeä lisää. (Kauhanen 2010, 35, 69.)

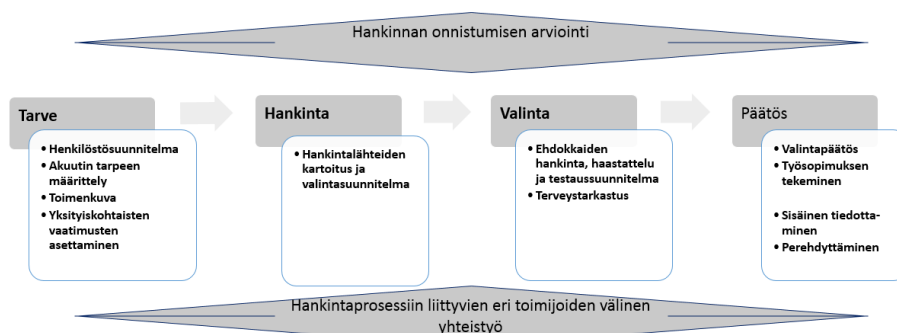
2.1.1 Rekrytointiprosessi

Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri kuvaa rekrytoinnin prosessina seuraavasti:



Kuvio 3. Rekrytoinnin prosessi (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014).

Rekrytointiprosessista puhutaan silloin, kun rekrytointi nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi on tarpeen suunnitella prosessi (Österberg 2014, 92). Kauhanen puolestaan kuvaa rekrytointiprosessia kirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen seuraavasti:



Kuvio 4. Henkilöstöhankintaprosessi (mukaillen Kauhanen 2010, 74).

Kauhasen malli kuvaa useita rekrytointiprosessin määrittäjiä. Prosessi alkaa tarpeen määrittelystä joko aiemmin tehdyn vuosittaissuunnittelun tai akuutin tarpeen pohjalta. (Kauhanen 2010, 70.). Kauhasen (2010, 73) ja Österbergin (2014, 92) mukaan ennen jokaista hankintatilannetta tulee vielä varmentaa organisaation sen hetkinen todellinen tarve. Toimintaolosuhteet voivat olla muuttuneet siten, että muitakin keinoja kuin rekrytointia, esimerkiksi työmenetelmien kehittäminen ja tehtävien uudelleen järjestelyt, voidaan harkita.

Toimenkuva ja yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen ovat prosessin kannalta tärkeitä vaiheita. Vaikka toimenkuva olisi selkeä, saattavat odotukset tulevan työntekijän ominaisuuksista ja potentiaalista olla vielä epäselvät. Näitä odotuksia tulee esimiehen ja hänen esimiehensä selvittää ennakkoon, jottei organisaatio hae vääräntyyppistä henkilöä. (Kauhanen 2010, 77.)

Hankintalähteiden kartoituksessa ja valinnassa on mietittävä organisaation kannalta taroituksenmukainen kanava. Valintaan vaikuttavat muun muassa työntekijältä vaadittavat ominaisuudet sekä organisaation toimiala. (Kauhanen 2010, 77.) Hankintalähteen valinnassa ja käytössä tulee huomioida, että ilmoituksen ensisijaisena tehtävänä on tavoittaa ne henkilöt, jotka tiedoiltaan ja taidoiltaan parhaiten sopisivat tehtävään (Österberg 2014, 94).

Ehdokkaita voidaan hankkia sekä organisaation sisältä, että ulkopuolelta. Sisäisenä hankintalähteenä voidaan käyttää organisaation omia kanavia ja ulkoisina lähteinä työvoimatoimistoja ja erilaisia painettuja lähteitä, kuten sanomalehdet tai erilliset rekrytointi- ja ammattilehdet. (Kauhanen 2010, 77.)



Kuvio 5. Sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan edut ja haitat (Kauhanen 2010, 72).

Kauhasen (2010, 82—87) mukaan valinta-vaiheessa pyritään selvittämään, kuinka hakijat täyttävät organisaation ilmoittamat valintaperusteet. Valinnassa käytetään apuna hakemuksia ja niistä tehtyä vertailua, hakijoiden haastattelua sekä toimen mahdollisesti vaatimaa soveltuvuustestiä. Kauhasen mukaan valintapäätöksen tekemisessä pyritään sellaiseen järjestelmällisyyteen, että kaikkien hakijoiden ominaisuudet voidaan punnita mahdollisimman yksiselitteisesti vaatimustekijöihin nähden.

Österbergin (2014, 109) mukaan onnistunut rekrytointi edellyttää huolellista suunnittelua ja selkeää vastuunjakoja kaikkien rekrytointivaiheiden osalta. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata saapuneiden hakemusten määrällä ja laadulla, rekrytoivien henkilöiden mielipiteillä ja heiltä saaduilla palautteilla sekä valitun henkilön menestymisellä ja rekrytoinnin vaikutuksilla työnantaja mielikuvaan. Rekrytoinnin lopullinen onnistuminen nähdään kuitenkin vasta kuukausien kuluttua uuden henkilön aloittamisessa tehtävässään. Lisäksi Östberg mainitsee rekrytointiprosessin suurimmiksi epäonnistumisen syiksi rekrytointitarpeen ja -tavoitteen huolimaton määrittely. Hakijan osaamisvaatimusten oikea määrittely edesauttaa siinä, ettei työnantaja lupaa hakijalla liikaa ja että hakijan odotukset tehtävää kohtaan täyttyvät. (Östberg 2014, 109.)

Päätöksen palkkauksesta tekee asetettujen reunaehtojen mukaisesta palkattavan työntekijän esimies. Työnantaja ja valittu työntekijä sopivat työsuhteesta tekemällä työsopimuksen. Työsopimuksessa sovittuja ehtoja määrittävät ja rajoittavat työlainsäädäntö sekä työehtosopimukset. Rekrytointi-prosessin päätösvaiheeseen kuuluu myös organisaation sisäinen tiedottaminen. Työyhteisöä informoidaan valitusta henkilöstä tiedotusperiaatteiden mukaisesti. Kauhasen (2010, 88—89.) mallin mukaisesti rekrytointi-prosessiin kuuluu myös uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttämistä tullaan käsittelemään tarkemmin kohdassa 3.2 Onboarding.

2.1.2 Sähköinen rekrytointi

Nykyaikana rekrytointikanavat ovat monipuolistuneet internetin ja sosiaalisen median tullessa perinteisten kanavien rinnalle. Monien organisaatioiden rekrytoinnin pääkanavaksi onkin kasvanut internet sen nopeuden vuoksi. Se säästää rekrytointi prosessiin osallistuvien aikaa, kun kaikki työpaikkailmoittelusta hakijoiden hakemusten käsittelyyn, työnantajan ja hakijan välinen viestittely sekä päätösten tekeminen tapahtuvat sähköisesti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.)

Perinteisten rekrytointikanavien kuten TE-keskusten lisäksi rekrytoinnissa käytetään ja hyödynnetään myös sosiaalista mediaa. Sosiaalinen media on yhden kanavan sijasta joukko erityyppisiä palveluja, esimerkiksi LinkedIn, Twitter, Instagram ja Facebook. Näiden some-palvelujen käyttö rekrytoinnissa on lisääntymässä, mutta vielä niiden käyttö on lähinnä perinteisten kanavien täydentämistä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.)

Sähköisten rekrytointijärjestelmien avulla organisaatiot pystyvät hallinnoimaan avoimia työpaikkoja valituissa julkaisukanavissa sekä hallinnoimaan rekrytointiprosessia. Työnantajat pystyvät tekemään työpaikkailmoituksen, vastaanottamaan hakemukset sekä käsittelemään niitä. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa viestinnän hakijoiden kanssa sekä vertailujen ja yhteenvetojen laatimisen kelpoisuuksien määrittelyyn Yrityksissä käytettäviä sähköisiä rekrytointijärjestelmiä ovat muun muassa ElbitHR-rekrytointiohjelmisto, Laura™ rekrytointijärjestelmä, Oracle Taleo-rekrytointijärjestelmä ja Sympa HR.

2.2 Onboarding eli palvelussuhteen aloitus

Oxford Dictionary määrittelee termin Onboarding seuraavasti:

” The action or process of integrating a new employee into an organization or familiarizing a new customer or client with one’s products or services: after the initial onboarding is complete, continue to offer new hires relevant training and development opportunities.” (Oxford dictionary.)

Onboarding viittaa kaikkiin virallisiin tai epävirallisiin käytäntöihin, ohjeisiin tai organisaation tai sen edustajan määrittämiin tai harjoittamiin menettelytapoihin, joiden avulla helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista. Onboardingin piirteitä ovat ennakoivuus, organisaatio tuottaa uudelle työntekijälle helposti saatavaa tietoa ja materiaalia ja siten mahdollistaa työntekijän tiedon saannin jo ennen työn alkamista sekä aikasidonnaisuus. Onboardingilla on aikaraja vaihdellen tunteista kuukausiin organisaation toiminnan mukaisesti. (Klein & Polin 2012, 267—268.)

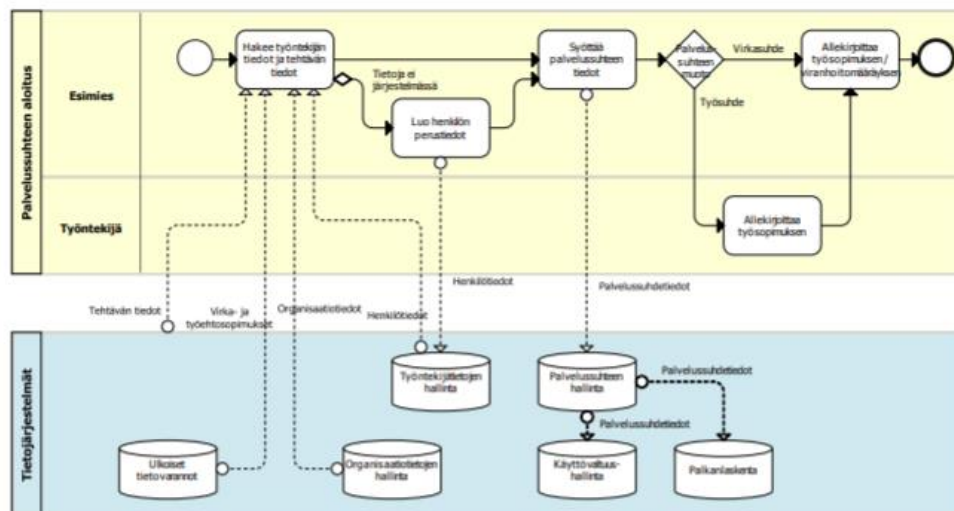
Suositus Onboarding-prosessin tehtävien suorittamiseen on useita viikkoja tai kuukausia. Suositus pohjautuu Kleinin ja kumppaneiden tekemään havaintoon, että suurin osa Onboarding-tehtävistä tulee näkyviin uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä. Yksilön vastaanottokyky on kuitenkin rajallinen ja liian suuri määrä informaatiota yhdellä kertaa voi johtaa väärinkäsityksiin, huomaamatta jääneeseen tietoon tai turhautuneisuuteen. (Klein & Polin 2012, 274.)

Positiivisen työnantajakuvaan vaikuttaa uuden henkilön saama ensivaikutelma organisaatiosta. Onboarding on mahdollisuus tämän mielikuvan luomisessa, sen avulla voidaan näyttää, että yritys toimii kuten lupaa. (Klein ja Polin 2012, 276.)

2.2.1 Onboarding-prosessi

Kuntasektorin viitearkkitehtuuri kuvaa palvelussuhteen aloituksen prosessina seuraavasti:

Prosessikuvaus: Palvelussuhteen aloitus



Kuvio 6. Palvelussuhteen aloitus (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014).

Klein ja Polin (2012, 269, 276) mukaan Onboarding voidaan määritellä prosessiksi, jonka kautta uusi työntekijä siirtyy organisaation ulkopuolisesta henkilöstä organisaation sisäpuoliseksi. Onboardingin katsotaan koostuvan kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta, tiedottamisesta, tervetuloa töihin-osiosta ja opastamisesta. Näiden kokonaisuuksien sisältämät tehtävät suositellaan sijoitettavan pidemmälle aikajanjalle, ennen töiden aloittamista, ensimmäisenä päivänä, ensimmäisen viikon aikana ja ensimmäisten kolmen kuukauden aikana sekä sen jälkeiseen aikaan.

Tiedottaminen sisältää sekä uuden työntekijän että työyhteisön informoinnin. Ennen töiden alkamista on suositeltavaa tiedottaa työyhteisöä uudesta aloittavasta työntekijästä. Minkälaisessa vuorovaikutuksessa töissä olevien työntekijöiden ja uuden työntekijän roolit ovat ja kuinka he tulevat tekemään tulevaisuudessa töitä. Uudelle työntekijälle tiedottaminen ja viestittäminen alkavat jo rekrytointi-vaiheessa, rekrytoinnin voidaan katsoa toimivan hakijalle esikatseluna työnantajasta ja tehtävästä. Tämän vuoksi Onboardingin voitaisiin katsoa kuuluvan jo rekrytointiin. Uuden työntekijän tiedottamiseen kuuluu myös sen materiaalin ja informaation tuottaminen, jota hän tarvitsee onnistuakseen tehtävässään. (Klein & Polin 2012, 269, 276.)

Klein ja Polin (2012, 269.) mukaan Onboardingin avulla uusi työntekijä perehdytetään ja sitoutetaan organisaatiokulttuuriin koko työyhteisön avulla. Onboarding prosessi koskee siis uutta henkilöä sekä koko työyhteisöä ja on parhaimmillaan tiimityötä.

Onboardingissa opastaminen käsittää sekä organisaation yleisperehdytyksen, että varsinaiseen tehtävään perehdyttämisen. Kirjassa Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, perehdyttämistä kuvataan seuraavasti:

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä.” (Österberg 2014, 115.)

2.2.2 Sähköinen Onboarding

Onboarding-prosessissa kannattaa hyödyntää sähköisiä järjestelmiä. Järjestelmien avulla voidaan koordinoida ja seurata prosessin edistymistä, käsitellä tehokkaasti tarvittavia lomakkeita sekä järjestää koulutuksia, lisäksi järjestelmien avulla voidaan arkistoida kaikki tarvittava materiaali. (Klein & Polin 2012, 276.)

Sähköiset Onboarding-järjestelmät ovat integroitavissa yrityksen rekrytointi-, HR- tai palkkajärjestelmiin, kuten Contract Employee Management System-, ERG Onboard-, Namely- ja Oracle Onboarding -järjestelmiin. Osa Onboarding-järjestelmistä integroidaan tiiviimmin osaamisen- ja lahjakkuudenhallinnan sekä kehittämisen- ja koulutustenhallinnan, kuten IBM Kenaxan ja Total Talent Managementin kanssa.

2.3 Offboarding eli palvelussuhteen päättymisen tai päättäminen

Palvelussuhde, sisältää sekä työsopimussuhteen että virkasuhteen, voi päättyä joko työntekijän tai työnantajan toimesta. Työsopimuksen päättymiseen liittyy lainsäädännöllisiä näkökulmia, joita käsitellään työsopimuslaissa sekä laissa yhteistoimintamenettelystä yrityksissä (Österberg 2014, 54).

Österbergin (2014, 54—55) mukaan työsopimus voi päättyä:

- koeaikana koeaikapurkuun jommankumman osapuolen aloitteesta
- määräaikaisen työsopimuksen määräajan päätyttyä tai sovitun työn valmistuttua ilman irtisanomista. Määräaikaista työsopimusta ei voida irtisanoa, ellei siitä ole erikseen sovittu työsopimuksessa
- työntekijän ja työnantajan yhteisestä sopimuksesta. Yleensä sopimusta käytetään työnantajan aloitteesta silloin, kun vaihtoehtona olisi työnantajan suorittama irtisanominen
- työntekijän puolelta työsopimuksen purkuun, jos työnantaja rikkoo tai laiminlyö velvoitteitaan niin vakavasti, että työntekijältä ei voida edellyttää työsuhteen jatkamista
- työntekijän irtisanoutumiseen
- työntekijän eläkkeelle jäämiseen tai
- työnantajan puolelta työsopimuksen irtisanomiseen lainmukaisella perusteella
- työnantajan puolelta työsopimuksen purkuun lain edellyttämällä erittäin painavalla syyllä. Purkamisperusteena voidaan pitää työsuhteeseen vaikuttavien velvoitteiden niin vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä, ettei työnantajalta voida kohtuudella edellyttää työsuhteen jatkamista edes irtisanomisajan pituista jaksoa.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta (2003/304) määrittelee virkasuhteen ja sen päättymiseen liittyvät ehdot. Lain mukaan:

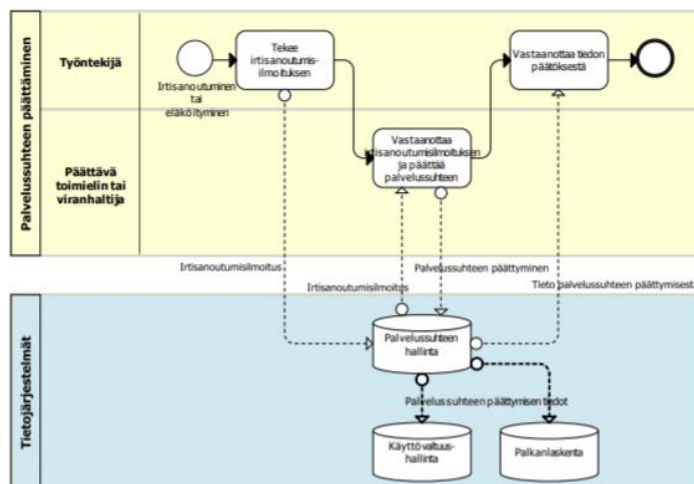
- viranhaltija voi irtisanoa virkasuhteensa laissa kirjattujen irtisanoutumisaikojen puitteissa
- virkasuhde päättyy ilman irtisanomista tai irtisanomisaikaa muun muassa silloin, kun viranhoidon määräaika on kulunut loppuun
- määrätehtävää varten otettu viranhaltija on suorittanut tehtävän loppuun
- toistaiseksi viranhoitoon otettu viranhaltija palaa lain tai virkaehtosopimuksen määräykseen perustuvalla ehdottomalla oikeudella virantoimitukseen
- viranhaltijalle on myönnetty toistaiseksi voimassa oleva täysi työkyvyttömyyseläke
- viranhaltija täyttää eroamisiän.

Työnantaja voi lain mukaan irtisanoa viranhaltijan, kun:

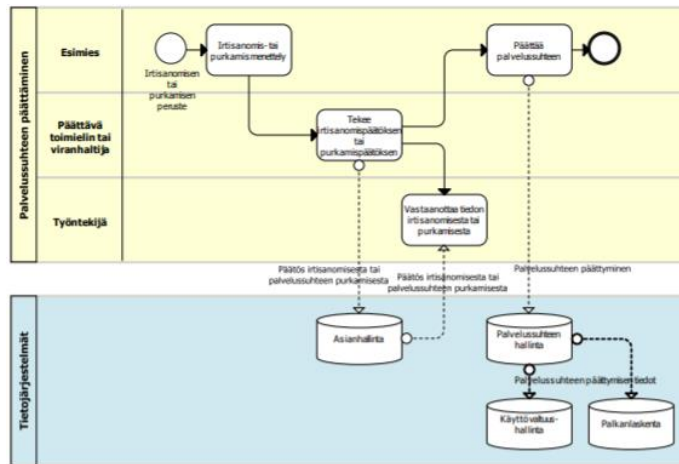
- siihen on viranhaltijasta johtuva asiallinen ja painava syy jollaisena voidaan pitää virkasuhteeseen olennaisesti vaikuttavien virkavelvoitteiden vakavaa laiminlyöntiä tai rikkomista
- viranhaltijan tehtävät ovat olennaisesti ja pysyvästi vähentyneet johtuen taloudellisista syistä, työnantajan tai asianomaisen yksikön tehtävien uudelleen järjestelyistä ns. taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet. (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003/304.)

2.3.1 Palvelussuhteen päättamisprosessi

Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri kuvaa palvelussuhteen päättämisen prosessit seuraavasti:



Kuvio 7. Prosessikuvaus: Palvelussuhteen päättäminen, kun työntekijä irtisanoutuu (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014).



Kuvio 8. Prosessikuvaus: Palvelussuhteen päättäminen, irtisanominen tai purkaminen (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014).

Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurin (2014) prosessikuvien mukaan palvelussuhteen päättymisen työntekijän irtisanoutumiseen alkaa työntekijän tekemästä irtisanoutumisilmoituksesta joko sähköisen järjestelmän kautta tai lomakkeella. Työntekijän edustaja, päättävä henkilö, ottaa vastaan sähköisen irtisanoutumisilmoituksen tai tallentaa lomakkeella saadun ilmoituksen järjestelmään. Kun irtisanoutuminen on tallennettu ja hyväksytty, käynnistyy järjestelmässä Offboarding-prosessi.

Palvelussuhteen päättymisen työnantajan tekemään irtisanomiseen, palvelussuhteen päättämiseen tai purkamiseen alkaa, kun esimies käynnistää säädetyn irtisanomis- tai purkamismenettelyn. Päätös annetaan tiedoksi työntekijälle (huomioitu jo aikaisemmin vaadittavat varoitus- ja kuulemismenettely), jonka jälkeen tieto irtisanomisesta, päättämisestä/purkamisesta tallennetaan järjestelmään. Kun irtisanominen, palvelussuhteen päättäminen tai purkaminen on tallennettu ja hyväksytty, käynnistyy järjestelmässä Offboarding-prosessi. (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014.)

2.3.2 Sähköinen Offboarding

Nykyisten HR-järjestelmien avulla on mahdollisuus ottaa käyttöön sähköinen palvelussuhteen päättäminen ja siihen liittyvät tehtävät. Työntekijä tai viranhaltija voi irtisanoutua, työnantaja irtisanoa tai päättää työntekijän tai viranhaltijan palvelussuhteen sähköisesti. Samalla käynnistyy Offboarding-prosessi, jonka kautta työntekijä tai viranhaltija sekä työnantaja voivat hoitaa tarvittavat palvelussuhteen päättymiseen liittyvät tehtävät. Näitä

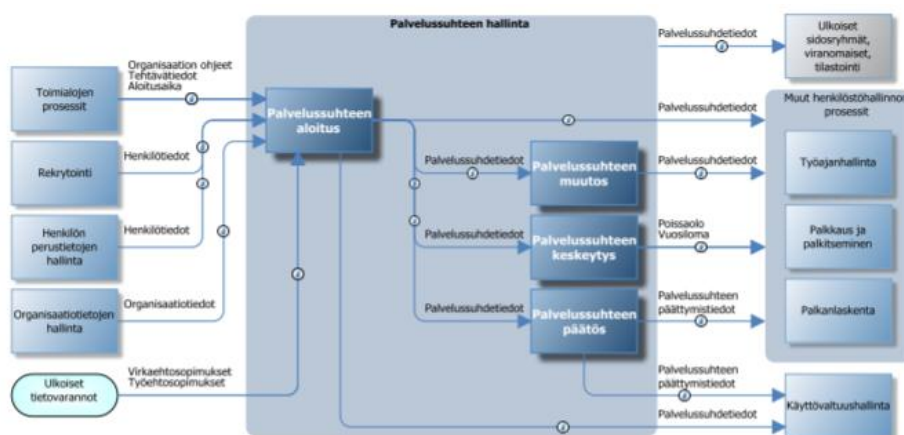
ovat esimerkiksi erilaiset muistutukset, muun muassa työnantajan laitteiden, kuten puhelinten ja tietokoneiden, palauttamisesta sekä sähköinen lähtökysely. Yksi tärkeimmistä Offboarding-prosessin tehtävistä on työntekijän käyttöoikeuksien hallinta. Järjestelmän avulla työnantaja voi määritellä käyttöoikeuksien päättymisen joko välittömästi tai vasta, kun työntekijän palvelussuhde tosiasiallisesti päättyy. Yritysten käyttämiä sähköiset Offboarding järjestelmiä, jotka ovat integroitavissa organisaation rekrytointi-, HR- tai palkkajärjestelmiin ovat esimerkiksi suomalainen Visma HR, kansainvälisten ohjelmatalojen tarjoamat ElbitHR, CGI HR sekä Oracle Taleo Offboarding.

2.4 Palvelussuhde -prosessi

Palvelussuhde-termille löytyy kirjallisuudesta useita määritelmiä. Kuntasektorin henkilöstöhallinnon sanakirja määrittelee palvelussuhteen, huomioiden sekä työsopimus- että virkasuhteet seuraavasti:

” Palvelussuhde on työnantajan ja työntekijän välinen yksityisoikeudellinen työsopimukseen perustuva työsuhde tai työnantajan ja viranhaltijan välinen viranhoitomääräykseen perustuva julkisoikeudellinen virkasuhde. ” (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014.)

Palvelussuhdeprosessissa voidaan puhua palvelussuhteen elinkaaresta. Se kattaa henkilön koko työuran rekrytoinnista ja palkkauksesta aina palvelussuhteen päättymiseen. Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurissa on kuvattu palvelussuhteen elinkaaren hallintaan liittyvät prosessit seuraavasti:



Kuvio 9. Palvelussuhteen hallinnan prosessi-integraatiomalli (Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri 2014).

Palvelussuhteen elinkaari prosessi sisältää työssä aikaisemmin luvussa 3.1. Rekrytointi, 3.2. Onboarding ja 3.3. Offboarding kuvatut osa-alueet ja prosessit. Lisäksi palvelussuhdeprosessi sisältää varsinaisen palvelussuhteen, kohta 3.4. sekä siihen liittyvät palvelussuhteen muutokset, esimerkiksi työajan muutokset tai määräaikaisen työsuhteen tai viranhoidtomääräyksen jatkamisen ja palvelussuhteen keskeytykset, esimerkiksi poissaolot ja vuosilomat.

2.5 Tietojärjestelmät ja niiden käyttöönotto ja kehittäminen

Yrityksen henkilöstöhallinnon päivittäisten tehtävien ja prosessien hoitamisen tueksi tarvitaan toimivia tietojärjestelmiä. Henkilöstöhallinnon toiminnanohjausjärjestelmiä voidaan jakaa omiin moduuleihin, jotka liitetään toisiinsa integraatioiden avulla. Tietokantoja ja tietoverkkoarkkitehtuuria hyödyntäen yrityksillä on mahdollisuus johtaa henkilöstövoimavaroja tietojärjestelmien (ns. HRIS eli human resource information systems) avulla reaaliaikaisesti. (Kauhanen 2012.)

Kauhanen (2012) kuvaa henkilöstötietojärjestelmien rakennetta ja niiden tietosisältöä seuraavasti:



Kuvio 10. Henkilöstöjärjestelmien keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen 2012).

Kauhasen mukaan tietojärjestelmien tulee mahdollistaa tietojen saanti aina suunnittelusta henkilöstöjohtamisen päivittäisten tehtävien hoitamiseen asti. Nykyaikaisen HR-tietojärjestelmien avulla tulee pystyä tuottamaan sekä laadullista että määrällistä tietoa, kuten esimerkiksi henkilöstömäärien ja poissaolojen volyymitietoa. Tietojärjestelmien keskitettyä tietokantaa voidaan käyttää henkilöstöhallinnon tehtävien hoidossa, poimimalla sieltä reaaliaikaista tietoa kustannustehokkaasti. (Kauhanen 2012.)

Henkilöstötietojärjestelmien käyttöönottoa ja ylläpitoa koskevat useat lait ja sopimukset, sillä tietojärjestelmien tiedot ovat luottamuksellisia ja sisältävät salassa pidettäviä tietoja. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin myönnetään käyttöoikeudet vain kunkin työtehtävien tarvitsemiin moduuleihin ja esimerkiksi esimiehet voivat nähdä vain alaisensa henkilöstön tietoja. Työntekijöillä on henkilötietolain mukainen oikeus nähdä kaikki itseään koskevat tiedot. (Kauhanen 2012.)

Henkilötietojärjestelmiä ja niihin tallennettavia tietoja koskevia lakeja ovat muun muassa:

- Henkilötietolaki 1999/523
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759
- Työsopimuslaki 2001/55
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta 2003/304
- EU:n tietosuojasäätös 2016/679.

Österbergin (2014, 41) mukaan henkilöstöjärjestelmien käyttöönoton suunnittelu ja kehittäminen ovat eri osapuolien välistä yhteistyötä. Henkilöstöhallinnosta vastaavat henkilöt tuntevat tehtävien sisällön ja tarpeet, kun taas tietohallinnon edustajat pystyvät käsittelemään tarvittavia teknisiä ratkaisuja. Österbergin mukaan järjestelmää hankittaessa tai kehitettäessä on samalla mietittävä myös tulevaisuuden tarpeita. Henkilöstötietojärjestelmän tulee tukea henkilöstöhallintoa ja sen kehittämistä yrityksen toimintamallin vaatimalla tavalla ja sen tulee myös pystyä laajentumaan ja päivittymään yrityksen tarpeiden mukaan.

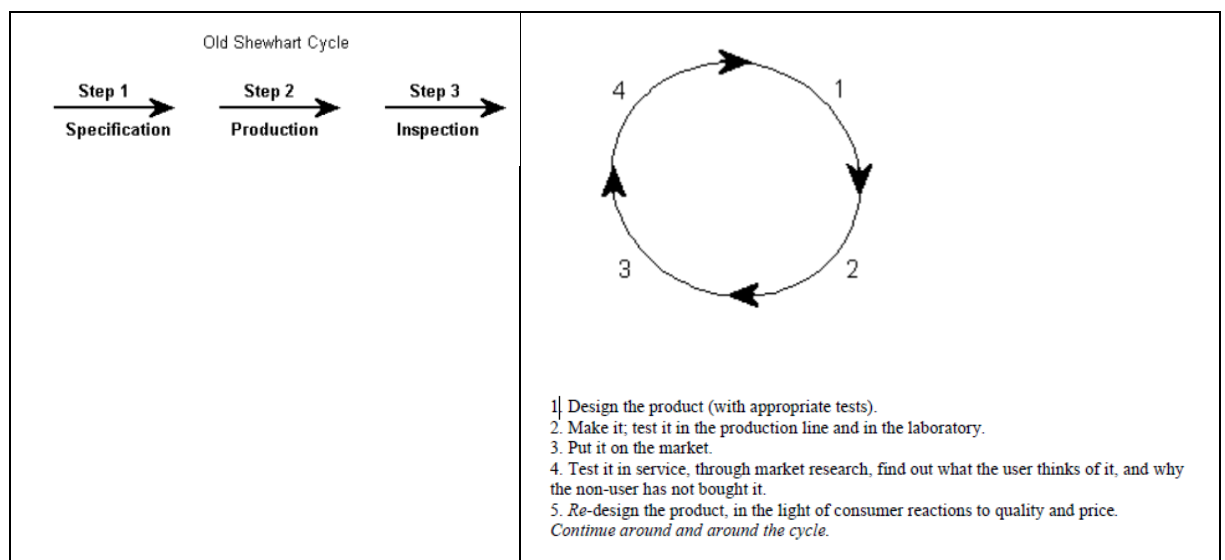
Tuotannon tietojärjestelmähankkeeseen, käyttöönottoon ja kehittämistyöhön liittyy useita eri osapuolia: yrityksen puolelta tuotannon ja tietohallinnon edustajia sekä järjestelmätoimittajalta konsultit. Näillä osapuolilla saattaa usein olla erilaiset tavoitteet hankkeen suhteen. Yrityksen tuotannon työstä vastaavat henkilöt haluavat toimivan tuotantoprosessin ilman ylimääräistä kirjaamistyötä. Yrityksen tietohallinnon edustajat asettavat tavoitteeksi toimivan tuotantoprosessin, huomioiden erityisesti eri järjestelmien yhteensovittamisen ja hankkeeseen kuuluvat kustannukset. Järjestelmätoimittajan tavoitteena on toimittaa järjestelmä kustannustehokkaasti, mutta samalla varmistaen, että asiakas on tyytyväinen kokonaistoimitukseen. Tietojärjestelmien avulla kirjataan, välitetään ja seurataan tuotantotietoa. Yrityksen toiminnan kannalta onkin tärkeää, että tuotantoympäristön järjestelmät ovat teknisesti toimivia, mutta samalla tarkoituksenmukaisia ja työtä tehostavia (Vilpolan & Terho 2008, 9.)

Vilpolan ja Terhon mukaan tietojärjestelmien käyttöönotossa tulisi huomioida varsinaiset loppukäyttäjät. Loppukäyttäjät tulisi sitouttaa järjestelmähankkeeseen jo määrittelyvaiheesta lähtien. Tällöin loppukäyttäjät pääsisivät näkemään ja kommentoimaan tulevaa järjestelmää sekä vaikuttamaan sen toteutukseen. Tietohallinnon ja järjestelmätoimittajan edustajilla olisi palautteen perusteella mahdollisuus parantaa tietojärjestelmän soveltuvuutta tuotantokäytössä. (Vilpolan & Terho 2008, 9—12.)

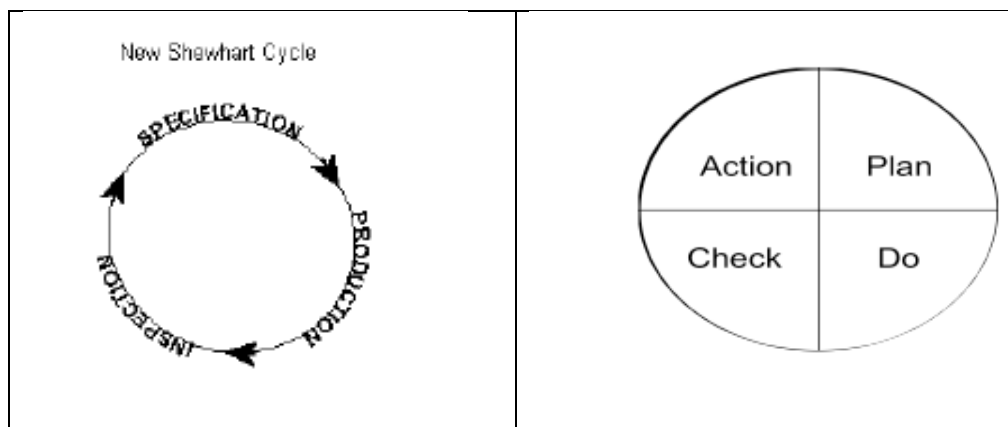
2.6 Jatkuvan kehittämisen prosessi

Työssä käsitellään henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttöönottoa jatkuvan kehittämisen prosessina. Mallina käytetään Demingin PDCA-ympyrää, jonka vaiheiden kautta voidaan kuvata yrityksen toiminnan laatua sekä yrityksen kykyä oppia toiminnasta ja palautteesta sekä muuttaa toimintamalleja niiden mukaisesti.

PDCA-mallin, Demingin-ympyrän, on muokannut Shewartin-ympyrän pohjalta yhdysvaltalainen W. Edwards Deming. Demingin päivittämä PDCA-malli esiteltiin alunperin vuonna 1950 JUSEn (Japanese Union of Scientist and Engineers) tilastojen laadunvalvonnan seminaarissa johtajille ja insinööreille. Deming korosti suunnittelun, tuotannon, myynnin ja tutkimuksen välistä jatkuvaa vuorovaikutusta. Lisäksi näiden neljän vaiheen tulisi kiertää jatkuvasti, jotta tuotteen ja palvelun laadun tavoitteet saavutettaisiin (Moen 2009)



Kuvio 11. Alkuperäinen Shewartin-ympyrä vuodelta 1939 ja Demingin-ympyrä vuodelta 1950 (Moen 2009).



Kuvio 12. Päivitetty Shewartin-ympyrä vuodelta 1939 ja Päivitetty Demingin-ympyrä vuodelta 1951 (Moen 2009)

Saralan ja Saralan (2001, 101) mukaan toiminnan kehittäminen esimerkiksi palvelun tuottaminen alkaa suunnittelusta (Plan). Suunnitteluvaiheessa pohditaan muun muassa, mitä toimintavaiheita tarvitaan. Suunnitteluvaihetta seuraa koevaihe (Do), jolloin varmistetaan, tapahtuiko se, mihin suunnittelussa pyrittiin. Näiden vaiheiden jälkeen tehtyä toimintaa ja sen lopputuloksia tutkitaan ja pohditaan, mitkä kohdat onnistuivat suunnitellusti ja mitä pitää vielä kehittää (Check). Tarkistuksen ja arvioinnin jälkeen toiminnassa olevat puutteet on löydetty ja korjattu ja niistä tehdään uusi virallinen toimintatapa (Act).

Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen kirjassa, Sarala ja Sarala kuvaa Demingin ympyrää rationaaliseksi tavaksi suunnitella ja kehittää mitä tahansa yrityksen toimintaa, joten PDCA-prosessia voidaan soveltaa myös yrityksen liiketoimintaprosessien ja hallinnollisten järjestelmien kehittämisessä. (Sarala & Sarala 2001, 101.)

Demingin-ympyrämallin yhdistetään myös oppivan organisaation laatu- ja kehityskulmaan. Sen mukaan yrityksessä tulisi edetä kyvykkään henkilöstön ja kyvykkään organisaation kasvattamiseen samalla kiinnittäen huomioita toiminnan puitetekijöihin muun muassa työnorganisointitapoihin ja johtamiseen. (Sarala & Sarala 2001, 103.)



Kuvio 13. Demingin PDCA-ympyrä (mukaillen Sarala & Sarala).

Pitkänen kuvaa kirjassaan mahdollisuuksien johtaminen — kehittämisestä metakehittämiseen Demingin ympyrän seuraavasti:

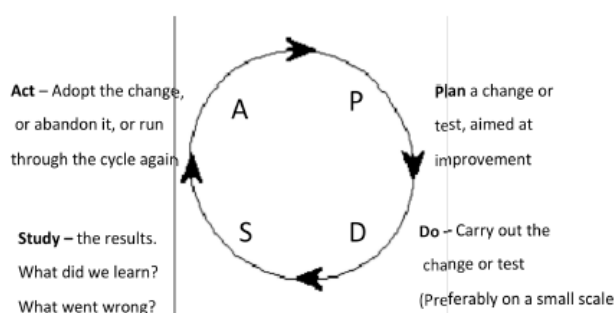
- Plan – tilanteen analysointi, ratkaisujen ideointi, valinta ja suunnittelu
- Do – toteutus
- Check – tulosten arviointi
- Act – vakiinnuttaminen, korjaukset ja oppiminen, uusi kierros. (Pitkänen 2002, 51.)

Pitkäsen (2002, 51, 53) mukaan Demingin ympyrän tärkein vaihe on suunnittelu. Plan-vaiheessa tulisi tehdä kaikki tarvittava, jotta toteutus olisi mahdollisimman hyvällä perustalla. Pitkäsen mukaan perehtyminen, ideointi ja arviointi kuuluvat tähän vaiheeseen. Suunnitteluvaiheen seitsemän menestystekijää ovat:

- Tietojen aktiivinen valinta – älä toimi vain käsillä olevan tiedon pohjalta
- Tietojen jalostus, yhdistely ja analysointi – älä tarkastele pelkkää dataa
- Kokonaiskuva ja systeemiajattelu – mukaan myös intuitio, ihmisen vahvuus
- Ideoiden tuottaminen ja valinta – älä tyydy keskenkertaisuuteen
- Älä sulje pois todellisuutta – joustavuutta ongelmille ja muutoksille
- Toteuttajat mukaan suunnitteluun – realismia ja sitoutumista
- Hyödynnä heti erilaisia ihmisiä ja näkökulmia – muuten ne muuttuvat ongelmiksi.

Pitkänen (2002, 51) kuvaa Demingin ympyrää Check- ja Act-vaiheiden kautta myös oppimisympyräksi, jossa asiat korjautuvat kierros kierrokselta. Pitkänen kuitenkin muistuttaa, että turha pyöriminen näiden vaiheiden välillä kuluttaa muun muassa aikaa, resursseja ja lopulta voi jopa huonontaa lopputulosta ja korostaa suunnitteluvaiheen tärkeyttä sekä kuvaa Plan-vaihetta jaksoksi, joka itsessään sisältää monta pienempää PDCA-ympyrää.

PDCA-mallia on päivitetty vastaamaan ajantasaisia tarpeita useampaan kertaan. William Deming päivitti mallia muun muassa vuosina 1986 ja uudestaan vuonna 1993, jälkimmäisessä mallissa huomioitiin myös oppiminen ja tuotteen tai palvelun parantaminen (Moen 2009.)



Kuvio 14. Shewhart Cycle for Learning and Improvement- the PDSA Cycle 1993 (Moen 2009).

3 Yrityksen nykytila

Yrityksessä palvelussuhteen elinkaarenprosessi on kuvattu alla olevan mukaisesti:

PROSESSIN VAIHEIDEN KUVIUS – TYÖSSÄ	
Prosessialue	Kuvaus
Henkilöstöanalyysi, suunnittelu	• Työvoimatarpeen tunnistus täyttämään toiminnan vaatimuksia
Henkilöstöresurssien haku ja kohdentaminen	• Kriteerit täyttävien kandidaattien etsintä ja valinta
Henkilöstöohjauksen ja rekrytointi	• Työsopimusten laatiminen ja hallinta uusille työntekijöille • Työntekijän työohjeistus ja perehdyttäminen ensimaiseen tehtävään
Aloitustoimet ja perehdytys	• Työntekijän aloitusnäkymät • Perehdytys
Palvelussuhteen elinkaaren hallinta	• Poissaolo, vuosiloma, sairaus, matkalaskut, kyselyt, raportit, urasuunnittelu, sisäiset siirrot
Palkka ja palkitseminen	• Palkkatiedon hallinta, palkan laskeminen ja palkkojen maksu • Työntekijöiden osallisuuden hallinta ja erillisuuden hallinta • Palkankorostusten ja palkitsemisen hallinta
Suorituksen ja osaamisen johtaminen	• Työntekijän tavoitteiden asettaminen, suoritustulosten seuranta, mittaminen ja kehitystavoitteiden hallinta • Työntekijän koulutuksen suunnittelu ja toimeenpano
Palvelussuhteen päättäminen	• Työntekijän työsuhteen hallinta ja työsuhteen päättäminen; eroilmoitus, lähtökysely, tehtävästä, lopputoimet, loppu, off-boarding, eläköityminen

Kuvio 15. Palvelussuhteen elinkaari

Prosessi sisältää samat osiot kuin työssä aikaisemmin kuvattu Kuntasektorin viitearkkitehtuurissa kuvattu prosessi, mutta lisäksi palvelussuhteen elinkaareen on sisällytetty palkka ja palkitseminen, kun Kuntasektorin prosessi kuvauksessa tämä osio kuuluu muihin henkilöstöhallinnon prosesseihin.

Henkilöstöhallinnosta vastaavien esimiesten rooliin ja tehtäviin kuuluu prosessin aikana muun muassa henkilöstösuunnittelu, -haku ja rekrytointi sekä palvelussuhteen aikana tietojen tallentaminen työntekijöiden puolesta. Palvelussuhteenaloituksen ja -päättämisen hallinnassa on useita esimiehille tarkoitettuja tehtäviä, muun muassa työsopimuksen/virranhoitomääräyksen laatimien ja perehdytyksen suunnittelu sekä irtisanomiseen liittyvät toimenpiteet.

Yrityksen rekrytointitiimi tukee esimiehiä rekrytointiin liittyvissä sisältökysymyksissä ja vastaa muun muassa avointen rekrytointi-ilmoitusten julkaisemisesta. Palvelussuhdeasioita hoitava tiimi vastaa suurelta osin palvelussuhteen elinkaaren hallinnan aikaisista tehtävistä, he toimivat esimiesten tukena ja vastaavat sisältöön liittyvistä kysymyksistä hr-asiantuntijoina. Henkilöstötietojärjestelmien teknisenä tukena toimii yrityksen järjestelmätiimi, joka myös vastaa järjestelmien teknisestä kehityksestä, päivitysten testaamisesta sekä muutosten tuotantoon siirrosta yhdessä yrityksen tietohallinnon ja toimittajien konsulttien kanssa.

Kohdeyrityksellä on ollut käytössä erilliset rekrytointi- ja HR-järjestelmät. Näiden järjestelmien sekä prosessien välistä rajapintaa ollaan kehittämässä yhtenäiseksi pitkäksi prosessiksi. Tavoitteena on, että tarvittava tieto liikkuu järjestelmien välillä ja palvelussuhteen elinkaaresta tulee yksi yhteinen toimintamalli.

Henkilön rekrytointiprosessi, sisältäen työpaikkailmoittelu-, haku- ja valintaprosessit, hoidettiin aikaisemmin lokakuussa 2011 käyttöönotetun Kuntarekry-järjestelmän avulla. Kuntarekry-järjestelmän kautta hallinnoitiin sekä hajautettua että keskitettyä henkilöstöhankintaa. Järjestelmä kattoi koko henkilöstöhankinnan alkaen täyttöluvan hakemisesta valintaesityksen tekemiseen asti, lisäksi järjestelmän avulla pystyttiin tekemään hakijavertailut sähköisesti.

Vuoden 2014 lopussa Kuntarekry-järjestelmä vaihdettiin uuteen Rekrytointi-järjestelmään osana palvelussuhteenhallintajärjestelmän uudistamista. Uudessa rekrytointijärjestelmässä käsitellään esimiesten käynnistämät rekrytoinnit vakinaisiin ja pidempiin

määräaikaisiin palvelussuhteisiin. Uusi rekrytointijärjestelmä mahdollistaa sähköisen rekrytointiprosessin kokonaisuuden. Se toimii käytännön työkaluna esimiehille ja muille rekrytointiin osallistuville sekä työnhakuportaalina hakijoille mahdollistaen helpon, reaaliaikaisen ja nopean työnhaun.

Rekrytointi-järjestelmään liittyy toiminnaltaan täysin uusi osa-alue, Onboarding eli palvelussuhteenaloitus-osio. Helmikuussa 2015 käyttöön otetussa Palvelussuhteen aloitus-osiossa on omat tehtävät sekä palkkaavalla esimiehellä että palkatulla henkilöllä. Palvelussuhteen aloitukseen on liitetty myös sähköinen perehdytys, jota varten järjestelmään nimitään myös perehdyttäjä. Esimies voi järjestelmän kautta tiedottaa yksikköä uudesta aloittavasta työtoverista, täyttää palvelussuhdeilmoituksen sekä varmentaa henkilön aikaisemmat työkokemukset sekä tutkintotodistukset. Tämän lisäksi järjestelmä mahdollistaa uuden henkilön perehdytykseen liittyvien asioiden hoitamisen.

Uusi palkattu henkilö puolestaan saa sähköisen infopakettin tutustuttavakseen jo ennen töiden alkamista, hän voi tallentaa omat henkilötietonsa ja saa kattavan yleisperehdytysosion. Yhdessä nimetyn perehdyttäjän kanssa uusi työntekijä käy läpi yleisperehdytyksen sekä yksikön omaa perehdytysohjelmaa.

Helmikuussa 2009 käyttöön otetun henkilöstöhallintojärjestelmän kautta hoidettiin henkilöstön palkkaus ja palvelussuhdeprosessiin sekä palvelussuhteisiin liittyvät tehtävät. Järjestelmä toimi sekä esimiesten ja palvelussuhdeasioita hoitavien henkilöstösihteereiden HR-työkaluna, että koko henkilöstön sähköisenä itsepalvelu-portaalina. Itsepalvelu-portaalin kautta henkilöstön oli mahdollista ylläpitää omia henkilötietojaan, poissaolohakemuksiaan sekä hallinnoida matka- ja kululaskujaan. Käytössä olleen HR-järjestelmän kehittämistä ja päivittämistä seuraavaan versioon ei enää tuotetuen asteittaisen alenemisen vuoksi katsottu olevan järkevää, vaan 2013 yrityksen hallitus teki päätöksen koko HR-järjestelmän päivittämisestä viimeisimpään tuote-versioon.

Kuten johdannossa todettiin, kohdassa 4. tullaan kuvaamaan tarkemmin HR-järjestelmään liittyvää kehitysprosessia, alkaen määrittely ja testausvaiheesta ja päättyen tuotannon aikaiseen toimintaan.

Olemassa oleviin järjestelmiin liitettiin keväällä 2017 Offboarding-osio, jonka avulla hallinnoidaan palvelussuhteen päättämistä. Toiminnon avulla pyritään helpottamaan esi-

miehen ja työntekijän toimintaa lähtötilanteessa muistutuksilla, sähköpostiviesteillä ja automatisoimalla toimenpiteitä. Tällä varmistetaan myös yrityksessä sovitut yhtenäiset, oikeat menettelytavat. Päätösvaiheen asioiden ja toimenpiteiden hoitaminen helpottuu, kun esimies ja lähtijä saavat muistutuksen lähestyvistä päättymisajankohdasta, tietoa hoidettavista asioista, tarvittavat yhteystiedot sähköpostiviesteissä ja liitteissä, neuvoja lähtökeskustelun käymiseen ja lähtökyselyyn vastaamiseen (Palvelussuhteen päätös (Offboarding) -prosessi).

4 Yrityksen HR-toiminnanohjausjärjestelmien päivitys- ja kehitysprojekti

Uuden HR-järjestelmän toiminnallisuuden määrittely aloitettiin järjestelmätoimittajan omien konsulttien kanssa järjestetyillä työpajoilla. Näissä käytiin konsulttien johdolla läpi ohjelman teknisiä ominaisuuksia ja vakiotoimintoja. Samalla kartoitettiin suomen työ- ja virkaehtosopimusten sekä yrityksen oman toiminnan vaatimia muutoksia. Ohjelman omat vakiotoiminnot ovat suunniteltuja toimimaan kansainvälisissä yrityksissä ja niiden muokkaaminen vastaamaan kohdeyrityksen toimintoja, vaati useiden personointien ja räätäleiden (työssä räätäli-termiä käytetään merkityksessä yrityksen omien toimintojen mukaiset ohjelmamuutokset) rakentamisen. Nämä tekniset muutokset ohjelmaan tehtiin joko järjestelmätoimittajan tai yrityksen tuesta vastaavien toimittajien toimesta ja niiden toiminnallisuuden varmistaminen testattiin yrityksen järjestelmätiimin toimesta.

Määrittelyvaiheen yhdeksi haasteeksi muodostui se, että ensimmäiset käytettävissä olevat versiot vastasivat järjestelmän alkuperäistä, yritysmaailmaan suunnattua kokonaisuutta sekä se, että järjestelmätoimittajan konsultit olivat täysin englanninkielisiä. Suomen työ- ja virkaehtosopimusten sekä lain asetusten selvittäminen konsulteille siten, että järjestelmään tuli tehtyä oikeanlaisia muutoksia, oli annetussa aikataulussa haasteellista.

Ennen testauksen aloittamista tehtiin järjestelmän toimintojen määrittelyä. Määrittelyissä kuvattiin muun muassa yrityksen rakennetta käsittäen laillisen työnantajan, eri tason organisaatorakenteen, työsopimuksilla ja viranhoitomääräyksillä tarvittavat ohjaukset ja koodistot, poissaoloilla tarvittavat ohjaukset ja koodistot. HR-osion tarvitsemat määrittelyt ohjauksineen ja selitteineen kuvattiin päätyökirjaan. Lisäksi eri osa-alueista tehtiin omat työkirjat, joihin kuvattiin tarkemmalla tasolla tehtävät määrittelyt, niiden ehdot sekä

järjestelmän tarvitsemat rakenteet esimerkiksi poissa-olojen ja palkanhallinnan määrätykset ja ohjaukset on kuvattu omissa työkirjoissaan.

4.1 Testaus

Määrittelyiden jälkeen tehtiin järjestelmän toimintoihin vaadittavia muutoksia. Niiden valmistuttua aloitettiin yksikkötestaus. Testauksien aikana oli käytettävissä kolme eri testausympäristöä: toimittajille tarkoitettu kehitysympäristö, jossa rakennettiin ja testattiin toimittajien taholla uudet muutokset, räätälöinnit sekä näyttöjen personoinnit ennen niiden siirtämistä yrityksen testattavaksi. Yrityksen järjestelmätiimillä oli käytettävissä testiympäristö, jossa oli jo kaikki valmiit muutokset ja jossa varsinainen yksikkötestaus suoritettiin. Tuotantoa vastaavassa testiympäristössä olivat kaikki testatut ja yksikkötestauksen jälkeen hyväksytyt muutokset, räätälit ja personoinnit sekä käytettävissä olevat liittymät. Tässä ympäristössä suoritettiin myös lopullinen hyväksyntätestaus. Kaikissa ympäristöissä käytettiin testausaineistona vanhasta HR-järjestelmästä konvertoituja tietoja sekä uusia tallennettuja testitapauksia.

Testausta varten rakennettiin yksityiskohtainen testaus suunnitelma, johon oli kirjattu HR-prosessissa käytettävät toiminnot ja kentät. Suunnitelmassa oli kuvattuna myös järjestelmään tehdyt räätälit sekä hyväksyntätestauksessa käytettävät liittymät. Testaus suunnitelma toimi sekä yrityksen että toimittajien yhteisenä työkaluna. Testauksissa käytettiin lisäksi testihavaintotaulukkoa, johon kirjattiin yksityiskohtaisesti kaikki poikkeamat ja virheet. Näiden havaintojen perusteella toimittajat tekivät järjestelmään tarvittavia muutoksia ja korjauksia, joiden jälkeen sama toiminto testattiin yrityksen toimesta uudelleen. Yksikkötestauksien aikana pyrittiin löytämään järjestelmästä yrityksen HR-osion perustyötä haittaavia ja ohjauksien vastaisia toimintoja. Testausten aikana havaittiin myös järjestelmän perusominaisuuksia, joita ei pystytty muuttamaan ohjelman teknisen arkkitehtuurin vuoksi käytettävissä olevassa versioinnissa.

Yksikkötestauksen alkuvaiheessa keskityttiin henkilön palkkaukseen liittyvään prosessiin – henkilön perustietojen sekä palvelujaksojen, tässä työsopimus tai viranhoitomääräys, tallentamiseen ja niihin liittyvien räätäleiden toiminnan oikeellisuuden tarkistaminen.

Ohjelman vakiotoimintoon tehtiin räätälit muun muassa henkilötunnuksen oikeellisuuden sekä henkilötunnuksen yksilöllisyyden tarkistamiseen (sama henkilötunnus ei voi olla tallennettuna järjestelmään useampaan kertaan). Tarkistus perustuu Valtioneuvoston asetukseen väestötietojärjestelmästä 2010/128. Kuvaus räätälin toiminnasta liitteessä 1

Järjestelmään tehtiin räätälöintien lisäksi useita toimintaa ohjaavia muutoksia esimerkiksi palvelujakson kenttien tietosisältöä ohjaava seliterekisteri. Tällä voidaan varmistaa, että käytettävät tiedot ovat sisällöltään oikeita ja yhdenmuotoisia, eli järjestelmään voi tallentaa vain ohjausten mukaisia tietoja. Lisäksi ohjauksilla ja pakollisilla tietokentillä varmistetaan, että kaikki työehtosopimuksissa määritellyt tiedot ovat tallennettu asianmukaisesti ja samalla ne myös tulostuvat työntekijöille/työnantajalle annettaviin työsopimuksiin ja viranhoidtomääräyksiin oikein. Esimerkit seliterekistereistä ovat kuvattu liitteessä 2.

Yksikkötestauksen aikana testattiin jokaisen kentän ja siihen mahdollisesti rakennetun räätälin tai ohjauksen toiminta sekä tarkastettiin ohjauksissa käytettyjen seliterekistereiden oikeellisuus. Järjestelmän toiminnallisuuden lisäksi yksikkötestauksen yhteydessä testattiin tarvittavia liittymiä. Yksikkötestaukseen tarkoitettuun ympäristöön oli toteutettu vain osa yrityksen tarvitsemista liittymistä eikä sinne ollut rakennettu muita lopulliseen järjestelmään käyttöön tulevia moduuleita. Testiympäristön liittymät ja niiden toiminta varmistettiin yksikkötestauksen loppuvaiheessa. Testaushavaintojen perusteella tehtiin tarvittavat korjaukset järjestelmään.

Yksikkötestauksen valmistuttua siirrettiin testaaminen tuotantoa vastaavaan testiympäristöön. Tähän ympäristöön oli toteutettu tuotannossa olevat liittymät esimerkiksi liittymä käyttöoikeuksien hallintajärjestelmää ja palkanhallintajärjestelmään. Lisäksi testiympäristöön oli rakennettu muut tuotannossa olevat moduulit ja niiden vaatimat liittymät esimerkiksi rekrytointi- ja sisäistenkoulutustenhallinta-osiot sekä vuosiloma-osio.

Käyttöoikeuksien hallintajärjestelmän liittymätestauksen yhteydessä rakennettiin käyttöoikeuksien automatisointia varten roolipohjainen provisiointisäännöstö. Säännösten avulla HR-järjestelmän palvelujaksotietojen pohjalta luodaan työntekijälle työtehtävien mukaiset roolit ja oikeudet esimerkiksi henkilöstöpäällikön tai henkilöstösihteerin rooli. Säännöstöön kuvattiin yrityksessä käytössä oleva toimitieto, nimike, palvelujakson-

tyyppi sekä kustannuspaikka. Hyväksyntätestaukseen osallistui yrityksen HR-järjestelmän ja käyttöoikeuksien hallintajärjestelmän pääkäyttäjät, lisäksi mukana oli tietohallintoyksiköstä yrityksen muiden kohdejärjestelmien vastaavia henkilöitä.

Palkanhallintajärjestelmän liittymän hyväksyntätestaus suoritettiin yrityksen HR- ja palkanhallintajärjestelmän pääkäyttäjien yhteistyönä. Hyväksyntätestauksessa luotiin tuotantoa vastaavia tapauksia esimerkiksi uuden henkilön palkkaus, palvelujaksojen ja palkkatietojen muutokset, henkilön tietojen muutokset ja varmistettiin tietojen siirtyminen liittymän kautta HR-järjestelmästä palkkajärjestelmään. Lisäksi suoritettiin yrityksen oma liittymätestaus. Siinä varmennettiin, ettei liittymästä siirry tietoa sellaisista muutoksista, jotka vaikuttavat ainoastaan HR-osioon. Esimerkiksi esimiesmuutos ei saa lähettää mitään tietoa palkkajärjestelmään.

Rekrytointijärjestelmä- ja sisäistenkoulutusten hallintaosioiden kohdalla hyväksyntätestauksessa keskityttiin liittymien toimintaan sekä tietojen oikeellisuuden tarkistukseen. Testauksilla varmistettiin, että HR-järjestelmässä olevat tiedot muun muassa henkilöt ja yksiköt löytyivät myös rekrytointijärjestelmän puolelta. Lisäksi testattiin, että tehdyt palvelujakso- ja esimiestieto-muutokset siirtyivät liittymän kautta oikein.

Vuosilomaohjelmaan siirtyy tietoja sekä HR- että palkkajärjestelmästä, jolloin hyväksyntätestauksessa jouduttiin huomioimaan molemmista järjestelmistä, liittymien kautta tulevat muutokset.

Tuotantoa vastaavassa ympäristössä suoritettiin järjestelmän hyväksyntätestaus. Testauksessa toistettiin kaikki yksikkötestauksen aikana tehdyt testitapaukset, varmistettiin järjestelmän seliterekistereiden ja ohjauksien oikeellisuus sekä räätäleiden ja personointien toiminta. Näiden lisäksi hyväksyntätestauksessa testattiin liittymien toiminta ja muiden yllä kuvattujen HR-järjestelmään liitettyjen osioiden toiminta ja yhteensopivuus.

4.2 Tuotannon ylläpito ja testaus — rinnakkainen toiminta

Yrityksen puolelta uuden järjestelmän määritysten tekemiseen ja testauksiin osallistui kuuden hengen HR-järjestelmän pääkäyttötiimi (jatkossa HR-pääkäyttö). Samat henkilöt vastasivat myös vielä käytössä olleen HR-järjestelmän päivittäisestä ylläpidosta ja käyttäjätuesta. HR-pääkäyttö joutui työskentelemään puolentoista vuoden ajan rinnakkain

uuden, tulevan ja käytössä olleen järjestelmän kanssa. Rinnakkainen työskentely aiheutti osaltaan ongelmia kummankin tehtävän hoidossa. Järkevä ajankäyttö ja työnjako päivittäisten töiden ja uuden järjestelmän testauksen välillä vaati tiimiltä huomattavia ponnisteluja ja työmääriä.

Hyväksyntätestauksen rinnalle tuli uutena tehtävänä muun henkilöstön koulutus ja uuden järjestelmän käyttöohjeiden tekeminen. Koulutustilaisuuksia ei järjestetty yrityksen koko henkilöstölle, vaan esimiehille järjestettiin infotilaisuuksia uusista toiminnoista ja yrityksen henkilöstösihteereille järjestettiin sisäisiä koulutuspäiviä. Näiden tilaisuuksien aikana käytiin läpi uuden järjestelmän toimintoja pääosin esittämällä niitä testiympäristössä.

Kirjalliset käyttöohjeet tehtiin HR-pääkäytön testihavaintojen ja -tulosten pohjalta, toimitajien tuki ohjeiden laatimiseen oli lähinnä ohjaavaa eikä valmiita pohjia toiminnallisuudessa ollut käytettävissä. Ohjeet laadittiin eri toiminnoille ja käyttäjäryhmille. Työntekijöille laadittiin itsepalvelutoimintojen ohjeet, jotka käsittävät esimerkiksi poissaolojen sekä matka- ja kululaskujen hakemisen, henkilötietojen muutosten tekemisen, eri sivutoimilajien tallentamisen ja kehityskeskustelutoiminnot. Esimiehille laadittiin vastaavista toimista ohjeet, joissa huomioitiin työntekijöiden hakemusten käsittely.

Yrityksen henkilöstösihteereille koottiin käsikirja, johon pyrittiin keräämään sekä HR- että palkkajärjestelmään liittyvät ohjeistukset. Käsikirjaan lisäti myös tärkeimmiksi katsottuja työntekijöiden ja esimiesten toimintaohjeita, muun muassa poissaolojen hakeminen ja käsittely sekä liitteeksi järjestelmää ohjaavia seliterekistereitä. Liitteessä 3 on käsikirjan sisällysluettelo, josta selviää ohjeistuksen laajuus.

4.3 Käyttöönotto

Uuden järjestelmän käyttöönottoa edeltävinä toimenpiteinä tarkistettiin siirrettävien tietojen oikeellisuuksia sekä tehtiin tarvittavia korjauksia muun muassa palvelujaksojen tiedoille. Koska tietoja päätettiin siirtää sekä palkkajärjestelmästä että vanhasta HR-järjestelmästä, tehtiin tarkistuksia ja korjauksia molempiin järjestelmiin.

Tarkistusten ja korjausten jälkeen aloitettiin varsinaiset konvertointiajat, joissa siirrettiin henkilöiden perustiedot (henkilötiedot, osoitetiedot, pankkitilitiedot ja voimassaolevat sähköpostiosoitteet), palvelujakso- ja palkkatiedot, poissaolotiedot, tutkinnot, erikoisalut

ja pätevyudet sekä konvertointihetkellä voimassa olleet sivutoimet. Uuteen järjestelmään siirrettiin kaikki tiedot 1.1.2012 alkaen ja tätä aikaisemmat tiedot ovat historioitu palkka-järjestelmään tai sähköiseen arkistoon.

Työntekijöiden palvelujaksot siirrettiin palkkajärjestelmän puolelta ja niitä täydennettiin vanhasta HR-järjestelmästä saatavilla tiedoilla, muun muassa esimiestietojen osalta. Palkkatiedot siirrettiin palkkajärjestelmästä ja niitä jouduttiin siirtämään usealla eri ajolla uuden järjestelmän rakenteen vuoksi (peruspalkka ja muut palkkaelementit konvertoitiin eri näytöille). Poissaolotietoihin siirrettiin jo pidettyjä, siirron aikana voimassa olevia sekä tulevaisuuteen haettuja ja hyväksytyjä tietoja.

Työntekijöiden tutkinnot, erikoisalot ja pätevyudet sekä eri sivutoimet konvertoitiin vanhasta HR-järjestelmästä ja tiedot vietiin uuden järjestelmän profiili-osioon. Tutkinnot, erikoisalot siirrettiin sellaisenaan, ilman päivämäärärajausta. Pätevyyksistä siirrettiin voimassa olleet luvat ja pätevyudet. Sivutoimista siirrettiin kaikki voimassa olleet, myös määräaikaisten sivutoimi-ilmoitukset, -luvut ja muut yrityksen nimeämät sivutoimet (yrityksen nimeämät sivutoimet sisältävät esimerkiksi hallituksen jäsenyyden eri tytäryhtiöissä tai yrityksen omistamisissa muissa yrityksissä).

Konvertointiajojen jälkeen HR-pääkäyttö tarkisti siirrettyjen tietojen oikeellisuuksia uudessa järjestelmässä. Konversioissa siirtymättä jääneiden tai virheellisesti siirtyneiden tietojen kohdalla tehtiin korjausajo, jos se oli teknisesti mahdollista. Korjausten jälkeenkin uuteen järjestelmään jäi puutteita, joita jouduttiin korjaamaan käsin.

Uuden järjestelmän virallinen käyttöönotto oli aikataulutettu huhtikuun 2016 alkuun, tuotantoon lähdön oli suunniteltu tapahtuvan 4.4.2016. Edeltävänä viikonloppuna suoritettiin tuotantoympäristön lopullinen testaus ja hyväksyntä. Testausten aikana HR-pääkäyttö tallensi tuotantoon tapahtumia ja varmisti toiminnallisuuksia omalta osaltaan. Yrityksen tuotannon ylläpidosta vastaavat toimittajat varmistivat taustalla järjestelmän teknisen toiminnan sujuvuuden. Viimeisten testauksien aikana jouduttiin vielä tekemään korjauksia järjestelmään ja uudelleen testauksia niiden valmistuttua. Lopullinen päätös tuotantoon lähdestä tehtiin 3.4.2016.

Tuotantoon siirtymisen jälkeen järjestettiin uuden järjestelmän toiminnan ja käytön tehostettu seuranta. Seurantapalavereita, joihin osallistui yrityksen henkilökuntaa sekä ylläpidosta vastaavia toimittajia, pidettiin ensimmäisten viikkojen aikana lähes päivittäin.

Palavereissa käytiin läpi toiminnan ongelma- ja virhetilanteet. Näiden tilanteiden ilmoittamisessa käytettiin erillistä tiketöinti-järjestelmää, johon järjestelmän pääkäyttäjät kirjaisivat yksityiskohtaisesti asian.

Yksi suurimmista muutoksista uuden järjestelmän käyttöönotossa koski yrityksen henkilöstösihteereiden työtä. Uusi järjestelmä poikkesi toiminnaltaan suuresti vanhasta HR-järjestelmästä. Vaikka tallennettavat tiedot säilyivät samoina, aiheutti uusi järjestelmä suuria haasteita. Osa näistä haasteista johtui konversioajoissa syntyneistä virhetilanteista ja osa järjestelmän teknisistä ongelmista. Käyttöönottoa seuranneiden kahden ensimmäisen kuukauden aikana avattiin yhteensä 108 ongelmatikettiä selvitettäväksi.

Hyväksyntätestauksen päättymisen jälkeen henkilöstösihteereille avattiin käyttäjätunnukset testiympäristöön, jossa heillä oli mahdollisuus testata järjestelmää ja heille tehtyjä ohjeita tuotannon tapauksilla. Näiden testihavaintojen perusteella henkilöstösihteereiden ohjeita päivitettiin vastaamaan viimeisintä tilannetta, eli ohjeistus päivittyi alkuperäisestä versiosta.

5 Palautteet

Uuden järjestelmän aiheuttamat muutokset kaikille henkilöstöryhmille sai aikaan palaute-ryöpyn. Palautteissa tuotiin esille työntekijöiden kokemus järjestelmän toimien epäkäytännöllisyydestä. Vaikka toimet ja tehtävät olivat samat kuin edeltävässä HR-järjestelmässä ja sen lisäksi uusi järjestelmä mahdollisti huomattavasti nopeampi ja helpompia itsepalvelutoimia, koettiin se vaikeakäyttöiseksi. Lisäksi palautetta tuli siitä, etteivät lopputyöntekijät, tässä esimiehet ja HR-ammattilaiset, ei otettu mukaan järjestelmän kehitystyöhön.

Osin saatujen palautteiden johdosta perustettiin eri työntekijäryhmistä ja eri yksiköiden työntekijöistä koostuva käyttäjäpaneeli. Käyttäjäpaneelin tehtävänä oli käydä läpi järjestelmää ja kirjata ylös havaitut epäkohdat. Käyttäjäpaneeli antoi palautetta ja kehitysehdotuksia lähinnä esimiesten näkökulmasta. Palautteet koskivat niin uuden järjestelmän toimintoja kuin itse järjestelmän sivunäkymiä.

Henkilöstöpalveluiden esimiesten, henkilöstösihteereiden ja rekrytoijien palautteita kerättiin kirjallisen kyselyn avulla. Kysely lähetettiin kolmelle esimiehelle, kymmenelle henkilöstösihteerille sekä kolmelle rekrytoijalle. Kyselyyn vastasi yksi esimies, kaikki henkilöstösihteerit ja kaksi rekrytoijaa. Kysely oli jaettu neljään osioon: suunnittelu ja testaaminen, käyttöönotto, tuotannon aikainen toiminta ja jatkokehittäminen. Jokaisessa osiossa oli kolmesta neljään avointa kysymystä. Kyselylomakkeet liitteenä lopullisessa työssä

5.1 Esimiehet ja käyttäjäpaneeli

Esimiehiltä saatujen sähköpostipalautteiden, hankeryhmän havaintojen ja henkilöstöpalveluiden henkilöstölle suunnatun kyselyn perusteella voidaan osoittaa selkeitä kehittämistä vaativia kohtia sekä projektin aikaisessa toiminnassa, että itse järjestelmässä.

Esimiehien antaman palautteen perusteella uusi järjestelmä ei tukenut heitä päivittäisessä työssä, vaan se koettiin epäloogiseksi ja hankalakäyttöiseksi. Lisäksi esimiehet antoivat palautetta järjestelmän näyttöjen ja automaattisten viestien kieliasusta. Sen koettiin olevan huonoa suomen kieltä, toimintoja huonosti ohjaavaa sekä virheellistä, lisäksi osassa viesteissä oli näkyvillä sekä suomen että englannin kielisiä termejä.

Roolien ja käyttöoikeuksien kehittämien koettiin tarpeelliseksi käytettävyyden ja käyttäjäkokemuksen parantamiseksi, työn organisoinnin tehostamiseksi ja luottamuksellisuuden turvaamiseksi. Uudessa järjestelmässä henkilöstöpäällikön ja esimiehen roolit olivat osin suppeampia kuin edellisen järjestelmän aikana ja tämä seikka aiheutti paljon ongelmia käyttäjien mielestä. Yrityksessä on myös käytössä organisaatietietorajaukset esimiesten ja henkilöstöpäälliköiden näkymiin ja raportteihin. Uuden järjestelmän organisaatietiedot olivat käyttäjien mielestä haastavia eivätkä he oman arvion mukaan voineet olla varmoja, ovatko tiedot rajausten mukaisia. Palautteen perusteella käyttöoikeudet ja roolit haluttiin sitoa myös ohjelman tuleviin kehitystöihin, uusien HR toiminnallisuuksien, prosessien ja osioiden käyttöönottoon siten, että kaikkien osapuolten käyttöoikeusroolit tukevat yrityksen toimintamalleja.

Käyttäjäpaneelin huomioissa tuli esille samoja asioita kuin aikaisemmin saaduissa palautteissa. Järjestelmän näkymiä, kieliasua ja ymmärrettävyyttä sekä viestintää järjestelmään tehdyistä muutoksista tai uusista ominaisuuksista arvosteltiin. Palautetta annettiin

myös HR-järjestelmään liitetystä muista osioista, kuten vuosiloma- ja työvuorosuunnitteluohjelmista, sisäisten koulutusten-ohjelmasta ja näiden eri osioiden yhteensopivuudesta. Järjestelmät eivät käyttäjäpaneelin mukaan toimineet yhteensopivasti. Lisäksi käyttäjäpaneeli toivoi lisää automatiikkaa työntekijöiden palkkausprosessiin.

Käyttäjäpaneelin kirjattujen havaintojen perusteella tehtiin priorisointilista, johon kirjattiin asiakokonaisuuksia ja niihin liittyviä havaintoja esimerkiksi:

1. Esimiehen näkymä
 - Esimiehen Hallintaresurssit, Matriisi-näkymä
2. Kielellisyys ja ymmärrettävyys käytetyissä termeissä
 - Järjestelmän näyttöjen kieliasu
 - Järjestelmän toimien kieliasun selkiyttäminen
3. Viestintä järjestelmässä tehdyistä muutoksista
 - Järjestelmän etusivulla olevan tiedote-osion käyttö
4. Lomaohjelman ja koulutustietojen kuntoon saattaminen muun muassa tietojen siirtyminen työajanseurantajärjestelmään ja muut käytettävyyssasiat
5. Työntekijän/viranhaltijan palkkaamisen automatiikka

5.2 Rekrytoijille ja henkilöstösihteereille suunnattu avoin kysely

Rekrytointi-palvelussuhde-tiimien kokemuksia ja palautteita kerättiin tiimeille suunnatulla kyselyllä. Kysely lähetettiin neljälle rekrytointitiimin jäsenelle, joista kolmelta saatiin vastaukset, sekä kahdelletoista palvelussuhdetiimin jäsenelle, joilta yhdeksältä saatiin vastaus.

Avoimessa kyselylomakkeessa kysymykset oli jaettu kolmeen eri osaan, joissa jokaisessa oli kolmesta neljään tarkentavaa kysymystä. Lisäksi kyselyssä oli mahdollisuus kirjata toiveita rekrytointijärjestelmän kehittämiseen liittyen. Liitteessä 4. on Rekrytointitiimin kyselylomake ja liitteessä 5. on Palvelussuhde-tiimin kyselylomake

Kyselylomakkeessa pyydettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Rekrytointijärjestelmän / HR-projektin suunnittelu ja testausvaihe

1. Pääsitkö mielestäsi riittävästi osallistumaan järjestelmän suunnitteluun ja testaukseen?
 2. Miten koit järjestelmän toimivuuden testiympäristöissä? Saitko tarpeeksi tukea ja ohjeita testaukseen?
 3. Mikä projektin suunnittelu ja testausvaiheessa toimi ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
- Rekrytointijärjestelmän / HR-järjestelmän käyttöönotto
 1. Saitko mielestäsi tarvittavan perehdytyksen/ohjeistuksen uuteen ohjelmaan?
 2. Saitko tarpeeksi tukea ja opastusta päivittäiseen työhön käyttöön oton yhteydessä?
 3. Miten koit järjestelmän toimivuuden käyttöönottovaiheessa
 4. Mikä järjestelmän käyttöönottovaiheessa toimi ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
 - Rekrytointijärjestelmän / HR-järjestelmän tuotannon aikainen toiminta
 1. Rekrytointi järjestelmä on ollut nyt tuotannossa parin vuoden ajan, miten järjestelmä mielestäsi toimii? / HR-järjestelmä on nyt ollut n. 1,5 vuotta tuotannossa, miten järjestelmä mielestäsi toimii.
 2. Palveleeko ja tukeeko järjestelmä sinua päivittäisessä työssäsi?
 3. Onko tuotannon aikainen tuki riittävää (esimerkiksi ohjeistus, neuvonta ja koulutus)? kerro, kuinka päivittäistä työtä voisi tukea paremmin, mitä kehittämistoiveita ja -tarpeita on?
 - Mitä toiveita sinulla on liittyen rekrytointijärjestelmän kehittämiseen, esimerkiksi uusien ominaisuuksien testaamiseen ja käyttöönottoon liittyen?

5.2.1 Yhteenveto rekrytointi-tiimin palautteista

Rekrytointijärjestelmän suunnittelu- ja testausvaiheen vastausten mukaan tiimi koki, että suunnittelutyö ja linjaukset olivat jo valmiina yrityksen hallinnon päätösten mukaisesti, jolloin omia näkemyksiä/kokemuksia ei voinut tuoda riittävästi esille. Lisäksi koettiin, että uutta järjestelmää tehtiin vanhalle pohjalle, jolloin ongelmaksi muodostui kankea toiminta. Vastausten mukaan testauksessa keskityttiin yksittäisiin osuuksiin eikä kokonaisuuteen. Vain yhden henkilön mukaan osallistuminen suunnittelu ja testausvaiheeseen oli riittävä.

Rekrytointitiimi oli tyytyväinen testiympäristön toimivuuteen. Sen sijaan itse testauksen onnistumisen koettiin tarvitsevan laajaa kokemusta yrityksen omista toimintamalleista ja rekrytointiprosessista. Ohjeistusta ja tukea testaamiseen olisi kaikissa vastauksissa kaivattu enemmän. Lisäksi suunnittelu- ja testausvaiheen toimivuutta arvioitaessa nousi kahden vastaajan vastauksissa esille huomio siitä, että järjestelmä käyttöönottopäätös oli jo tehty valmiiksi. Vastausten perusteella olisi toivottu, että ennen päätöksiä olisi selvitetty loppukäyttäjien näkemyksiä sekä järjestelmän toimivuutta.

Rekrytointijärjestelmän käyttöönotto-vaiheen vastausten mukaan ohjeistus, perehdytys ja työhön resursoitu aika koettiin riittämättömiksi. Lisäksi koettiin, että toimittajan panostusta olisi kaivattu lisää ja yrityksen puolelta olisi toivottu selkeää työnjakoa/resursointia käyttöönottovaiheessa, nyt kaikki työ tehtiin omien toimien ohella.

Jokainen vastaaja koki, ettei ollut saanut tarpeeksi tukea ja opastusta käyttöönottovaiheessa. Lisäksi vastauksissa tuli ilmi, että tiimin mielestä käyttöönotettu järjestelmä ei ollut vielä toimiva, vaan se koettiin keskeneräiseksi ja monivaiheiseksi ja liikaa aikaa vieväksi. Lisäksi yhden vastauksen mukaan järjestelmässä olevat käännökset aiheuttivat sekaannusta ja hämmennystä käyttäjissä, vastauksessa toivottiin selkokielisyyttä ja hyvää suomen kieltä järjestelmään.

Käyttöönottoa koskevien vastausten perusteella kaikki vastaajat olisivat toivoneet enemmän aikaa, selkeämpiä ohjeita sekä järjestelmän toiminnallisuuksien parempaa kartoitusta sekä soveltuvuutta.

Tuotannon aikaisen toiminta-vaiheen vastausten perusteella, järjestelmän koetaan toimivan vaihtelevasti, mutta edelleen toiminnassa on havaittuja kehittämis- ja muutostkohteita. Näistä huolimatta järjestelmän koetaan kuitenkin palvelevan ja tukevan rekrytointitiimiä heidän päivittäisessä työssä. Tuotannonaikainen tuki koettiin kankeaksi ja hierarkiseksi, lisäksi käyttötuen koettiin huonontuneen verrattuna aikaisempaan. Vastauksessa huomioitiin myös järjestelmän muutoksista tiedottaminen. Koettiin, että uusista asioista ja toiminnallisuuksista sai tietoa vain versiopäivitysten ja suunnittelukokousten yhteydessä. Yhdessä vastauksessa nostettiin lisäksi esille esimiesten tilanne ja heidän vaikeutensa nykyisen järjestelmän käytössä. Toimittajan puolelta toivottiin edelleen lisäpanostusta järjestelmän koulutukseen.

Kysymykseen ”Mitä toiveita sinulla on liittyen rekrytointijärjestelmän kehittämiseen, esimerkiksi uusien ominaisuuksien testaamiseen ja käyttöönottoon liittyen” kahdessa kolmesta vastauksesta nostettiin esille resursointiasiat, aikaa, henkilöstöresursseja ja rahaa toivottiin enemmän. Yhdessä vastauksessa tuotiin konkreettisesti esille yrityksen sisäisen tuen hierarkkisuus. Lisäksi nostettiin esille loppukäyttäjien kokemusten ja mielipiteiden kuuleminen – vastauksen mukaan ”Osallisuus luo positiivisia mielipidevaikuttajia, kehittää ja lisää järjestelmän käyttöä, tuo tuloksia rekrytointiin ja lisää työhyvinvointia”.

5.2.2 Yhteenveto palvelussuhde-tiimin palautteista

Palvelussuhdetiimistä annettujen vastausten mukaan lähes jokainen vastaaja koki, ettei ollut päässyt vaikuttamaan järjestelmän suunnitteluvaiheeseen lainkaan ja testausvaiheeseen osallistuminenkin koettiin täysin riittämättömäksi. Vain yksi vastaaja yhdeksästä oli sitä mieltä, että oli saanut osallistua testaamiseen varsin hyvin. Vastauksista käy ilmi, että henkilöstösihteerit kokevat, ettei heidän järjestelmän toimintoihin liittyviä mielipiteitä kuunneltu tai edes kysytty. Vastauksissa nostettiin esille päivittäiseen työhön liittyvät asiat, joiden kehittämisessä olisi haluttu olla mukana. Lisäksi muutamassa vastauksessa nousi esille tyytymättömyys siihen, että henkilöstösihteereiden antamat palautteet /muutosehdotukset eivät menneet tuotantokäyttöön asti.

Testiympäristöön ja testaukseen liittyvien vastausten mukaan suurin osa henkilöstösihteereistä koki testauksen, testiympäristön toimivuuden sekä ohjeistuksen riittämättömäksi tai puutteelliseksi. Testiympäristön koettiin oleva ”epävakaa”, näkymät vaihtelivat ja testiympäristössä ehdittiin testaamaan vain perustoimintoja. Useissa vastauksissa nostettiin esille myös ajanpuute, testejä tehtiin omien työtehtävien ohella, joten panostus jäi vähäisemmäksi, kuin toivottiin. Kolmen vastaajan mukaan testiympäristö, testaaminen sekä saatu ohjeistus koettiin riittäväksi.

Suunnittelu- ja testausvaiheen vastausten perusteella palvelussuhde-tiimi, olisi halunnut olla mukana järjestelmän kehittämisessä suunnitteluvaiheesta lähtien. Nyt vastauksista tulee ilmi tyytymättömyys siihen, ettei heidän ammattitaitoaan hyödynnetty. Lisäksi olisi toivottu lisää aikaa testauksen läpivientiin sekä ohjeiden laatimiseen.

Käyttöönotto-vaiheen vastausten perusteella koko käyttöönotto, tuki ja opastus sekä järjestelmän toimivuus koettiin lähes poikkeuksetta heikosti tai huonosti hoidetuiksi. Perehdytys ja ohjeistus uuteen ohjelmaan koettiin pääsääntöisesti puutteelliseksi, henkilöstösihteerit olisivat kaivanneet selkeämpiä ohjeita ja enemmän koulutusta järjestelmään.

Vastaukset kysymykseen ”Saitko tarpeeksi tukea ja opastusta päivittäiseen työhön käyttöönoton yhteydessä?” kuvaavat käyttöönottilannetta, joka osan vastuksista mukaan oli sekava ja kaoottinen. Alkuvaiheessa apua ja tukea koettiin saatavan, mutta samalla tuotiin esille järjestelmätiimin työmäärä ja siitä aiheutuneet ongelmat lähituelle. Vastauksen mukaan järjestelmä ei toiminut toivotulla tavalla, vaan käytössä ilmeni useita ongelmia, jotka vaikuttivat henkilöstösihteereiden päivittäiseen työhön ja työssä jaksamiseen.

Kaikissa vastauksissa tuotiin esille se seikka, että järjestelmää olisi pitänyt testata enemmän ja varmistaa sen soveltuvuus päivittäisessä työssä. Lisäksi kaivattiin enemmän koulutuksia ja selkeämpiä ohjeita.

Tuotannon aikaista toimintaa arvioidessa neljä vastaajaa on sitä mieltä, että järjestelmä toimii nyt kohtalaisesti, paremmin kuin heti käyttöönoton jälkeen ja yksi heistä pitää uutta järjestelmää selkeämpänä kuin aiempaa HR-järjestelmää. Neljän vastaajan mukaan järjestelmä toimii, mutta siinä on edelleen useita ongelmia, jotka vaikuttavat sekä henkilöstösihteereiden tai koko henkilöstön työhön. Yhden vastaajan mielestä järjestelmä toimii hyvin huonosti, se on epävarma ja epäluotettava.

Henkilöstösihteereistä suurin osa koki, että uusi HR-järjestelmä palvelee ja tukee heitä osittain päivittäisessä työssä. Vastausten perusteella kuitenkin koettiin, että järjestelmä on epäkäytännöllinen ja siinä olevat ongelmat työllistävät ja hidastavat työntekoa. Lisäksi nostettiin esille esimiehien ja työntekijöiden kokemat ongelmat, joissa henkilöstösihteerit joutuvat neuvomaan ja opastamaan käyttäjiä.

Tuotannonaikaiseen tukeen liittyvään kysymykseen tuli vastauksissa nousi esiin selkeästi kolme asiaa: koulutukset, ohjeistukset ja yhteiset palaverit/kokoukset. Henkilöstösihteerit kaipaavat lisää koulutuksia, varsinkin atk-luokkakoulutuksia, uusia käyttöohjeita järjestelmään ja käytössä olevien ohjeiden päivitystä vastaamaan nykytilannetta sekä yhteisiä tilaisuuksia palvelussuhde- ja järjestelmätiimin välillä.

Kysymykseen ”Mitä toiveita sinulla on liittyen rekrytointijärjestelmän kehittämiseen, esimerkiksi uusien ominaisuuksien testaamiseen ja käyttöönottoon liittyen” viidessä vastauksessa yhdeksästä toivottiin käytännön työhön liittyvien konkreettisten ongelmien korjausta esimerkiksi palkkatietojen ja henkilön pankkitilitiedon tallentamisen selkeyttämistä. Kahdessa vastauksessa toivottiin, että vanhat olemassa olevat ongelmat saataisiin korjattua, ennen kuin otetaan käyttöön mitään uutta toiminnallisuutta. Lisäksi edelleen nostettiin esille henkilöstösihteereiden ja käyttäjäpaneelin huomioiden ja kehittämisideoiden hyödyntäminen.

6 Pohdinta

Opinnäytetyössä on kuvattu palvelussuhteen elinkaaren prosessi sekä yrityksen henkilöstöhallinnan järjestelmän päivitysprojekti. Työssä on selvitetty päivitettyjen HR-toiminnanohjausjärjestelmien toimivuutta esimiesten ja HR-ammattilaisten työkaluna sekä HR-järjestelmän kehitysprojektin onnistumista.

Yrityksen HR-toiminnanohjausjärjestelmien päivitys- ja kehitysprojektin sekä uusien päivitettyjen HR-järjestelmien toimivuutta ja tuloksia kartoitettiin esimiehille sekä rekrytointi- ja HR-ammattilaisille suunnatun kyselyn avulla. Saadut vastaukset voidaan jakaa kolmeen osaan, suunnittelu ja määrittäminen, testaus sekä tuotanto.

Luvussa 2.5 Tietojärjestelmät ja niiden käyttöönotto ja kehittäminen on kuvattu järjestelmien käyttöönottoa loppukäyttäjät huomioiden:

”Tietojärjestelmien käyttöönotossa tulisi huomioida varsinaiset loppukäyttäjät. Loppukäyttäjät tulisi sitouttaa järjestelmähankkeeseen jo määrittelyvaiheesta lähtien. Tällöin loppukäyttäjät pääsisivät näkemään ja kommentoimaan tulevaa järjestelmää sekä vaikuttamaan sen toteutukseen. Tietohallinnon ja järjestelmätoimittajan edustajilla olisi palautteen perusteella mahdollisuus parantaa tietojärjestelmän soveltuvuutta tuotantokäytössä. (Vilpolo & Terho 2008).”

Kyselyn vastaajien mukaan suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa ei huomioitu loppukäyttäjää eikä heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa käyttöönotettavaan järjestelmään, sillä päätökset järjestelmistä oli jo tehty yrityksen hallinnossa. Vastausten perusteella loppukäyttäjät olisivat halunneet osallistua järjestelmien suunnitteluun nykyistä huomattavasti

enemmän. Vastaajat kokivat, että heidän mielipiteitään eikä ammattitaitoaan haluttu tai osattu hyödyntää tarvittavissa määrin.

Lisäksi vastausten perusteella voidaan todeta, että loppukäyttäjät, esimiehet ja HR-ammattilaiset, kokivat, että käyttöönotetut järjestelmät eivät olleet täysin valmiita tuotantoon vaan sekä rekrytointi- että HR-järjestelmät otettiin tuotantoon keskeneräisinä.

Käyttäjien vastauksissa nousi usein esille päivittäiseen työtehtävien hoitoon liittyviä ongelmia, jotka haittasivat ja hidastivat työskentelyä. Vastaajat kokivat, että nämä ongelmat olisi voitu välttää tai ainakin vähentää, jos vastaajat olisivat saaneet olla enemmän mukana järjestelmien kehittämistyössä.

Tehdyn kyselyn vastausten perusteella yrityksen järjestelmän-päivitys hanke ei ollut onnistunut. Loppukäyttäjää ei osallistettu eikä sitoutettu uusiin HR-järjestelmiin tarpeeksi hyvin, jos lainkaan. Osin tästä syystä voidaan havaita muutosvastarintaa ja epäluuloa uusia järjestelmiä kohtaan. Tämä tulee jatkossa huomioida yrityksessä, kun selvitetään työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja laaditaan tietojärjestelmiä koskevia riskianalyyseja. Loppukäyttäjien hyödyntäminen kehitystyössä madaltaa vastustusta ja ohjelma koetaan helpommin lähestyttäväksi ja käytettäväksi, kun sen kehittämistyössä on oltu mukana alusta alkaen.

Yrityksen tulee siis jatkossa selvittää mahdollisuudet loppukäyttäjien hyödyntämisestä järjestelmien kehitystyössä. Kehittämishankkeille on varattava riittävästi rahoitusta, henkilöstöresursseja sekä aikaa. Testauksiin on otettava mukaan eri tason työntekijöitä esimerkiksi pääkäyttö, ammattilaiset, esimiehet ja työntekijät, jotta mahdollisimman kattavasti voidaan varmentaa järjestelmän toimivuus tuotannossa. Myös yhteistyötä eri tahojen välillä tulee kehittää. Järjestelmän kehitystyöhön nimetyt henkilöt, yrityksen tietohallinnon sekä toimittajien tulee yhteistyössä selvittää järjestelmän tekniset ominaisuudet ja rajoitukset, jotta testaamiseen osallistuvilla käyttäjillä on selkeä kuva siitä mikä järjestelmän kehitystyössä on mahdollista ja mikä ei. Tällä voidaan selvittää useita järjestelmän toiminnallisuuteen liittyviä väärinkäsityksiä ja oikaista turhia odotuksia.

Koulutukseen sekä ohjeistusten laatimiseen on varattava entistä paremmin aikaa. Loppukäyttäjien, esimerkiksi tässä työssä henkilöstösihteerit, kattavalla koulutuksella voitaisiin edesauttaa uuden järjestelmän sisäanjaoa yrityksessä. Hyvin koulutetut ja perehtyneet käyttäjät voivat jatkossa opastaa ja perehdyttää muita käyttäjiä.

Opinnäytetyö-prosessin aikana oma tietämys ja osaaminen Palvelussuhteen elinkaaren aikaisten prosessien toiminnasta on syventynyt. Teoreettisessa viitekehyksessä käytettyjen lähteiden sekä yrityksen omien ohjeiden lukeminen ja tiedon etsiminen on tuonut lisää varmuutta prosessi-lähtöiseen työskentelyyn. Suurempien kokonaisuuksien, tässä prosessien osa-alueiden muodostama pitkä prosessi, hahmottaminen auttaa myös käsittelemään HR-järjestelmiä kokonaisuutena. Kuten kaikessa muussakin, myös HR-toiminnoissa siirrytään yhä enemmän sähköisiin järjestelmiin ja toimintojen automatisointiin.

Työssä kuvatun kehittämishankkeen aikainen työskentely oli äärimmäisen opettavaista. Kuitenkin tämäkin työ sai aivan uuden näkökulman, kun kirjoitin projektin aikaisia vaiheita auki opinnäytetyötä varten. Projektin aikaiset onnistumiset ja varsinkin siihen liittyvät haasteet tulivat selvemmin esille.

Palautteiden ja kyselyn vastausten läpikäyminen oli omien töiden sekä järjestelmiä koskevien jatkokehittämissuunnitelmien kannalta erittäin hyödyllistä. Varsinkin rekrytointi- ja palvelussuhdetiimien vastausten perusteella löytyy monta vaihetta, jotka voimme jatkossa tehdä toisin ja samalla ehkä paremmin.

Lähteet

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679. Euroopan unionin virallinen lehti 4.5.2016. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=FI>. Luettu 14.4.2018.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Keuruu.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523. Finlex ajantasainen lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/haku/?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6tietolaki&submit=Hae+%E2%80%BA>. Luettu 14.4.2018.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY Pro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 – 11 painos. Talentum Media Oy, Helsinki. Alma Talent Pro verkkokirjahylly. Luku 4: Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:4.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamisen\(\(20\)tietoj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:4.((20)Henkil((f6)st((f6)johtamisen((20)tietoj((e4)rjestelm((e4)t((20). Luettu 10.3.2018.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola Kaarina. 2016. Yritysviestinnän käsikirja. 1.-2. painos, e-kirja. Edita, Helsinki. Luku 4: Haku päällä. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/reader/9789513767921>.

Kuntasektorin arkkitehtuuriryhmä. Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri. Kuntaliitto 2014. Helsinki. http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/1746henkilostohallinnon_viitearkkitehtuuri_ebook.pdf. Luettu 3.2.2018.

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304. Finlex ajantasainen lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304>. Luettu 14.4.2018.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Finlex ajantasainen lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yksityisyyden%20suoja>. Luettu 14.4.2018.

Moen, Ronald 2009. Foundation and History of the PDSA Cycle. https://deming.org/uploads/paper/PDSA_History_Ron_Moen.pdf. Luettu 3.2.2018.

The Oxford English Dictionary. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/onboarding>. Luettu 3.2.2018.

Työsopimuslaki 2001/55. Finlex ajantasainen lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>. Luettu 14.4.2018.

Valtioneuvoston asetus väestötietojärjestelmästä 25.2.2010/128. Finlex ajantasainen lainsäädäntö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100128>. Luettu 14.4.2018.

Wanberg, Connie R. 2012. The Oxford Handbook of Organizational Socialization. Oxford University Press. New York. Luku 14: Are Organizations on board with best practices onboarding. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Yy5pA-gAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA267&dq=articles+about+onboarding&ots=HNUVJy3-IR&sig=puPctWQVYZt0LIRbSTA2au2wAKQ&redir_esc=y#v=onepage&q=articles%20about%20onboarding&f=false. Luettu 3.2.2018.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos, e-kirja. Kauppakamari, Helsinki. http://haku.helmet.fi/iii/encore/record/C__Rb2137848.

Valtioneuvoston asetukseen väestötietojärjestelmästä perustuva henkilötunnuksen oikeellisuuden tarkistukseen laadittu räättäli ja sen toiminta.

Henkilön palkkaus: Tunnus

The screenshot shows a web form titled 'Henkilön palkkaus: Tunnus'. At the top, there are buttons for 'Katso', 'Muoto', and 'Rivitä'. Below these are input fields for 'Ensisijainen' (checked), 'Maa' (Suomi), 'Henkilötunnuksen tyyppi' (Kansallisuustunnus), and 'Henkilötunnus' (030373-901D). A red error message box titled 'Virhe' is displayed, stating: 'Virheellinen henkilötunnus: Tarkistusnumerovirhe. (PER-1928247520)'. There is an 'OK' button at the bottom right of the error box.

Kuvio 16. Räättälöity ominaisuus, joka tarkistaa henkilötunnuksen oikeellisuuden (valtioneuvoston asetuksen mukainen henkilötunnus)

Henkilön palkkaus: Tunnus

The screenshot shows the same web form as in Kuvio 16, but with a different error message. The 'Henkilötunnus' field now contains '030373-069D'. The red error message box titled 'Virhe' contains the following text: 'Tämän sivun sanomat on listattu alla', 'Sinun on annettava arvo määritteelle Henkilötunnus.', 'Henkilötunnus PER-XXTE_NATIONAL_NUM_UNQ (PER--1) PER-XXTE_NATIONAL_NUM_UNQ', 'Syy The message, PER-XXTE_NATIONAL_NUM_UNQ, can not be accessed.', and 'Toimi Report this problem to an administrator.' There is an 'OK' button at the bottom right of the error box.

Kuvio 17. Räättälöity ominaisuus, joka varmistaa, ettei henkilötunnusta ole jo tallennettu järjestelmään.

Esimerkit HR-järjestelmään tehdyistä, toimintaa ohjaavista seliterekistereistä.

Haku ja valinta: Tehtävä

Haku Perus

** Nimi Alkaa ** Ainakin yksi on pakollinen

** Koodi Alkaa

Haku Nollaa Kenttien lisäys ▼

Nimi	Koodi
Sähkömestari 49860	49860
Sähköasentaja 49730	49730
Suunnittelusihteeri 49480	49480
Suunnittelupäällikkö 49470	49470
Suunnittelija 49310	49310
Sosiaalityöntekijä 48390	48390
Sosiaalikirjuri 48325	48325

Kuvio 18. Ohjauksia tehtiin muun muassa käytettäviin nimikkeisiin, toimeksiannoilla on valittavissa vain KEVAN mukaiset nimikkeet ja koodistot

Hae ja valitse: Työehtosopimus

Haku Laajennettu

Vastaavuus ☒ Kaikki ☐ Mikä tahansa

TranslatedValue

Kuvaus

Haku Nollaa

TranslatedValue	Kuvaus
KVTES	
Lääkäri-VES	
Muu	
Tekn. virka- ja työehtosopimus	

Kuvio 19. Ohjaukset käytettävissä oleviin työehtosopimuksiin.

Käyttöohjekirja henkilöstösihteereille – sisällysluettelo

Sisällysluettelo	
1 YLEISTÄ	1
1.1 Henkilötietojen haku	1
1.2 Aikahyppy	2
2 HENKILÖTIEDOT	5
2.1 Uuden henkilön tallentaminen	5
2.2 Osoitteen lisääminen	9
2.3 Henkilötietojen muuttaminen	12
2.4 Henkilön osoitetietojen muuttaminen	13
2.5 Henkilötyypin muutos KONV:sta Palkansaajaksi	17
3 TUTKINNOT JA LÄÄKÄREIDEN PÄTEVYYDET	20
3.1 Tutkinnon tallentaminen	20
3.2 Lääkäreiden pätevyudet	25
4 TOIMEKSIANNOT	28
4.1 Toimen haku/toimenhaltija	28
4.2 Uusi toimeksianto	32
4.3 Pankkitilin lisääminen	43
4.3.1 Pankkitilin muuttaminen	45
4.3.2 Puuttuvan tilinumeron lisääminen Primaan, tilanteissa joissa liittymä on suljettu ja tilitieto tarvitaan palkka-ajoon	48
4.3.3 SEPA-tili KONV – henkilölle	50
4.4 Loppupäivämäärän lisääminen määräaikaiseen toimeksiantoon	53
4.5 Palkan lisääminen	54
4.6 Vahvistaminen Primassa	55
4.7 Työsopimuksen/virkamääräyksen tulostaminen	64
4.8 Toimeksiannon päättäminen HR:ssä ja erokirja Primassa	69
4.9 Erokirjan tekeminen Primassa	73
4.10 Ulkopuolinen päivystäjä	74
4.10.1 Ensisijainen toimeksianto	74
4.10.2 Päivystysjakso rinnakkaiselle toimeksiannolle:	82
4.11 Keikan tekeminen (= Lyhytaikainen alle 13-päiväinen palvelussuhde)	94
4.12 Amanuenssin toimeksiannon koodit	104
4.13 Sivuvirkaisen lääkärin toimeksianto	107
4.14 EVO Toimeksianto	112
4.15 Toiminnan ja kehittämishankkeen toimeksianto	114
4.16 Uusi henkilö, joka ei tulekaan töihin	116
4.17 Henkilö joka on ollut aiemmin töissä ei tulekaan töihin	117
5 MÄÄRÄAIKAISTEN MUUTOSTEN TEKEMINEN TOIMEKSIANNOLLE	123
5.1 VOV	123
5.1.1 VOV-toimeksiannon jatkaminen	134
5.1.2 VOV-toimeksianto päättyy aikaisemmin kuin sovittu	134
5.1.3 VOV-toimeksianto alkaa aikaisemmin tai myöhemmin kuin sovittu	135
5.1.4 VOV- palvelujakso Primassa	136
5.2 Työajan muutos vakinaiselle henkilölle määräajaksi	142
6 RINNAKKAISET toimeksiannot/palvelujaksot	143
6.1 Kaksi rinnakkaista osa-aikaista toimeksiantoa/palvelujaksoa	143
6.2 Rinnakkainen toimeksianto (-2)	143
6.2.1 Loppupäivämäärän lisääminen rinnakkaiselle jaksolle	152
6.2.2 Palkan lisääminen rinnakkaiselle jaksolle	153
6.3 Osa-aikainen VOV ja osa-aikainen rinnakkainen toimeksianto/palvelujakso	154
7 TIETOJEN KORJAAMINEN/MUUTTAMINEN TOIMEKSIANNOLLE (HR/PRIMA LIITTYMÄ-OHJE)	155
7.1 Liittymämuutoksen 4/2013 päivityksessä tulleita muutoksia	157
7.2 Muutokset/korjaukset, mitkä eivät siirry/siirtyvät virheellisillä tiedoilla Primaan	158
7.3 Tietoja, joita ei voi korjata yksin (korjaukseen liittyy myös muita tietokenttiä)	160

8 POISSAOLON TALLENTAMINEN	161
8.1 Poissaolon tallentaminen sovelluspuolelta	161
8.2 Poissaolon poistaminen	164
Ohjepaketti 3 (219)	
20.5.2015	
8.3 Poissaolon lyhentäminen	165
8.4 Poissaololiittymän virhelista	166
8.5 Selvitettävien poissaolojen katselu/käsittely.....	168
8.6 Poissaolojen katsominen yhdeltä näytöltä HR:ssä	169
8.7 Ulkoisen koulutuksen tallentaminen sovelluspuolelta	172
8.7.1 Liitteen lisääminen	177
9 ELÄKKEET JA KUNTOUTUKSET	182
9.1 Vanhuuseläke	182
9.2 Työkyvyttömyyseläke toistaiseksi	184
9.3 Työkyvyttömyyseläkkeen suuruinen kuntoutustuki määräajaksi	184
9.4 Osakuntoutustuki (tai osatyökyvyttömyyseläkkeen suuruinen kuntoutustuki)	186
9.5 Osatyökyvyttömyyseläke toistaiseksi	192
9.6 Osa-aikaeläke	196
9.7 Työkokeilu	196
9.8 Aslak – kuntoutus	196
9.9 Kuntoremontti	196
10 RAPORTIT	197
10.1 Vakanssin hoitotietojen tulostaminen	197
11 LIITTEET	202
11.1 Henkilöstökulut/Palkat ja palkkiot	202
11.2 Palkkojen laskenta-aikataulu	203
11.3 Alle 13 pv maksuaikataulu	204
11.4 Poissaolojen syykoodit	206
11.5 Päätösrhyhmät	208
11.6 Palvelujakson avaintietoja	210
11.7 Käyttöoikeuksien/profiilien automaattinen muodostuminen potilastietojärjestelmiin	214

**REKRYTOIJILLE SUUNNATTU KYSELY REKRYTOINTIJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSTA JA
TUOTANNON AIKAISESTA TOIMINNASTA**

Teen opinnäytetyötä Metropolian ammattikorkeakouluun, aiheena Henkilöstöhallinnon järjestelmät HR-ammattilaisen työkaluna. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa rekrytoijien/rekrytointijärjestelmästä vastaavien henkilöiden kokemuksia järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Kysely on jaettu neljään eri osioon: suunnittelu- ja testausvaihe, käyttöönotto, tuotannon aikainen toiminta ja viimeisenä on kysymys rekrytointijärjestelmän kehittämisestä. Kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joten voit vastata niihin vapaasti.

Vastauksien perusteella saan kerätty lopputyön pohdinta/yhteenveto-lukuun teidän näkemyksiänne projektin onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Kaikkia annettuja vastauksia käsitellään työssä täysin nimettöminä

Rekrytointijärjestelmän suunnittelu ja testausvaihe

Tässä osiossa on tarkoitus kartoittaa kokemuksia rekrytointijärjestelmän suunnittelu- ja testausvaiheesta.

1. Pääsitkö mielestäsi riittävästi osallistumaan uuden järjestelmän suunnitteluun ja testaukseen?
2. Miten koit järjestelmän toimivuuden testiympäristöissä (tässä Stg-ympäristö)? Saitko tarpeeksi tukea ja ohjeita testaukseen?
3. Mikä projektin suunnittelu ja testausvaiheessa toimi ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

Rekrytointijärjestelmän käyttöönotto

Tässä osiossa on tarkoitus kartoittaa kokemuksia rekrytointijärjestelmän käyttöönottovaiheesta

1. Saitko mielestäsi tarvittavan perehdytyksen/ohjeistuksen uuteen ohjelmaan?
2. Saitko tarpeeksi tukea ja opastusta päivittäiseen työhön käyttöönoton yhteydessä?
3. Miten koit järjestelmän toimivuuden käyttöönottovaiheessa?
4. Mikä järjestelmän käyttöönottovaiheessa toimi ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

Rekrytointijärjestelmän tuotannon aikainen toiminta

Tässä osiossa kartoitetaan tuotannon aikaista toimintaa ja kerätään samalla kehittämistoiveita?

1. Rekrytointijärjestelmä on ollut nyt tuotannossa pari vuoden ajan, miten järjestelmä mielestäsi toimii?
2. Palveleeko ja tukeeko järjestelmä sinua päivittäisessä työssäsi?
3. Onko tuotannon aikainen tuki riittävää (esim. ohjeistus, neuvonta ja koulutus)? Kerro, kuinka päivittäistä työtä voisi tukea paremmin, mitä kehittämistoiveita ja -tarpeita on?

Mitä toiveita sinulla on liittyen rekrytointijärjestelmän kehittämiseen, esim. uusien ominaisuuksien testaamiseen ja käyttöönottoon liittyen?

Kiitos vastauksistasi!

Aija Hiltunen

HENKILÖSTÖSIHTEEREILLE JA HENKILÖSTÖPALVELUIDEN ESIMIEHILLE SUUNNATTU KYSELY
HR-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSTA JA TUOTANNON AIKAISESTA TOIMINNASTA

Teen opinnäytetyötä Metropolian ammattikorkeakouluun, aiheena Henkilöstöhallinnon järjestelmät HR-ammattilaisen työkaluna. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstösihteereiden ja henkilöstöpalveluiden esimiesten kokemuksia HR-järjestelmän käyttöönottoon liittyen. Kysely on jaettu neljään eri osioon: suunnittelu- ja testausvaihe, käyttöönotto, tuotannon aikainen toiminta ja viimeisenä on kysymys HR-järjestelmän kehittämisestä. Kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joten voit vastata niihin vapaasti.

Vastauksien perusteella saan kerätty lopputyön pohdinta/yhteenveto-lukuun teidän näkemyksiänne projektin onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Kaikkia annettuja vastauksia käsitellään työssä täysin nimettöminä

HR-projektin suunnittelu ja testausvaihe

Tässä osiossa on tarkoitus kartoittaa kokemuksia HR-järjestelmän suunnittelu- ja testausvaiheesta.

1. Pääsitkö mielestäsi riittävästi osallistumaan uuden HR-järjestelmän suunnitteluun ja testaukseen?
2. Miten koit järjestelmän toimivuuden testiympäristöissä (tässä QA-ympäristö)? Saitko tarpeeksi tukea ja ohjeita testaukseen?
3. Mikä projektin suunnittelu ja testausvaiheessa toimi ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

HR-järjestelmän käyttöönotto

Tässä osiossa on tarkoitus kartoittaa kokemuksia HR-järjestelmän käyttöönottovaiheesta (huhtikuu 2016).

1. Saitko mielestäsi tarvittavan perehdytyksen/ohjeistuksen uuteen ohjelmaan?
2. Saitko tarpeeksi tukea ja opastusta päivittäiseen työhön käyttöönoton yhteydessä?
3. Miten koit järjestelmän toimivuuden käyttöönottovaiheessa?
4. Mikä järjestelmän käyttöönottovaiheessa toimi ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin?

HR-järjestelmän tuotannon aikainen toiminta

Tässä osiossa kartoitetaan tuotannon aikaista toimintaa ja kerätään samalla kehittämistoiveita?

1. HR-järjestelmä on nyt ollut n. 1,5 vuotta tuotannossa, miten järjestelmä mielestäsi toimii?
2. Palveleeko ja tukeeko järjestelmä sinua päivittäisessä työssäsi?
3. Onko tuotannon aikainen tuki riittävää (esim. ohjeistus, neuvonta ja koulutus)? Kerro, kuinka päivittäistä työtä voisi tukea paremmin, mitä kehittämistoiveita ja -tarpeita on?

Mitä toiveita sinulla on liittyen HR-järjestelmän kehittämiseen, esim. uusien ominaisuuksien testaamiseen ja käyttöönottoon liittyen?

Kiitos vastauksistasi!

Aija Hiltunen